

# **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud

**Maestría en Desarrollo Humano**



## **EL MUNDO LABORAL Y EL MUNDO PERSONAL: UN ENTRAMADO RELACIONAL**

---

**TRABAJO RECEPCIONAL** que para obtener el **GRADO** de

**MAESTRA EN DESARROLLO HUMANO**

Presenta: **VERÓNICA VARGAS CARRANZA**

Asesor: **MTRO. NÉSTOR VELÁZQUEZ BARRERA**

Tlaquepaque, Jalisco. 8 de junio de 2019.

## **DEDICATORIAS**

Este trabajo lo dedico a mis padres, por darme la vida, por darme amor, aliento y apoyo para perseguir mis metas.

A Luis, mi esposo, por su amor, acompañamiento, por caminar junto a mí en esta vida.

A mis hijas, María José y Paulina, que a través de ellas he descubierto, fortalezas que no reconocía en mí, pero sobre todo por llenar de amor mi corazón.

A mis hermanos quienes han sido mis compañeros, cómplices y por estar cuando los he necesitado.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Luis y a mis hijas por este esfuerzo familiar para que yo pudiera concluir este trabajo y así obtener el grado; una meta más alcanzada.

A Néstor, mi asesor, por su paciencia y acompañamiento tan cercano, por estar siempre disponible a ayudarme en mis dudas, pero sobre todo por alentarme a no rendirme cuando ya estaba exhausta.

A mis padres, por creer en mí, por enseñarme que los esfuerzos al final valen la pena, que no hay que rendirse.

A mis compañeros de trabajo por su apoyo en responder los cuestionarios que sirvieron como un insumo de este reporte.

## RESUMEN

El trabajo que se presenta se realizó bajo la modalidad de Reporte de Experiencia Profesional (REP) y en concordancia con los lineamientos del programa “Progrado” para la obtención del grado de Maestra en Desarrollo Humano por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). El campo de conocimiento en el que se inscribe es de corte interdisciplinar, partiendo de las aportaciones del Desarrollo Humano (DH) de Lafarga (2014) y del Enfoque Centrado en la Persona (ECP) de Rogers (1985), además de incluyen planteamientos de la Psicología humanista-existencial que refiere Gondra (1978), de la Antropología de las emociones de Le Breton (1999) y de Nebot (1999), respecto a los procedimientos de reclutamiento y selección de personal. Los resultados obtenidos son producto de la sistematización de la intervención realizada, particularmente de la recuperación de la experiencia de la población intervenida -tres “Jefes de vacante” y tres personas contratadas-, lo que requirió el uso de los recursos de la metodología cualitativa, del método fenomenológico y del hermenéutico, así como de instrumentos de la metodología cuantitativa, como son las medidas de tendencia central, para la recuperación y lectura de las voces de los participantes. La intervención se realizó en el periodo del 08 al 15 de marzo de 2019 y tuvo como propósitos; a) presentar una propuesta de entrevista que incorpora los atributos del Enfoque Centrado en la Persona (ECP) a tres “Jefes de vacante” a fin de que la llevaran a cabo con los aspirantes a un puesto de trabajo en una universidad de la localidad. b) realizar una entrevista a cada uno de los tres aspirantes que fueron contratados a fin de acercarnos a su experiencia, particularmente, en lo que se refiere a las condiciones relacionales de empatía, congruencia y aceptación positiva incondicional que promueve el ECP. En apego a la normativa sobre derechos de privacidad, se salvaguardan los datos de la institución y los nombres de quienes participaron fueron cambiados por seudónimos, además de que se obtuvo su aprobación para el procesamiento y publicación de este REP. El trabajo se conforma por cuatro capítulos; en el primero se aborda la experiencia y trayectoria laboral de la autora, así como la relevancia y las aportaciones al campo de conocimiento; el Desarrollo Humano. El capítulo dos se refiere el desempeño laboral y/o práctica profesional y su vinculación con el DH, así como los beneficios -en términos de crecimiento o desarrollo de la población de estudio-, además de que se presentan las consideraciones éticas y se recupera la voz de los participantes. El capítulo tres expone lo encontrado y una prospectiva social y del ejercicio profesional, finalmente, en el capítulo cuatro se exponen, a manera de conclusión, algunas afirmaciones de lo acontecido durante la intervención y la experiencia de conformar este documento; también se establecen algunas propuestas.

**Palabras clave:** Desarrollo Humano, Enfoque Centrado en la Persona, relación interpersonal, entrevistas, reclutamiento, selección, contratación.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. PRÁCTICA LABORAL .....</b>	<b>4</b>
1.1 Sumario del quehacer actual.....	4
1.2 Itinerario laboral .....	7
1.3 Argumentos, contexto y destinatarios .....	10
1.4 Aportación del Reporte de Experiencia Profesional al campo del Desarrollo Humano .....	19
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....</b>	<b>31</b>
2.1 El Desarrollo Humano: un estilo de trabajo .....	31
2.1.1 La relación interpersonal-comunicante: constitutivo de lo personal .....	31
2.1.2 La implicación personal .....	44
2.1.3 Lo personal y lo laboral: una mutua relación .....	46
2.1.4 La propuesta relacional de Rogers .....	50
2.2 Alcance comunitario .....	55
2.2.1 La propuesta de un ejercicio profesional .....	56
2.2.2 Relaciones interpersonales: piedra angular del mundo laboral.....	58
2.3 Consideraciones éticas. Las “Cartas de consentimiento informado” .....	59
2.4 La voz de los participantes .....	60
2.4.1 Objetivos .....	62
2.4.2 Marco metodológico .....	63
2.4.3 Criterios de selección. Los cuestionarios “EJV” y “ECE” .....	66
2.4.4 Organización y análisis de la información.....	69
<b>CAPÍTULO III. PROSPECTIVA SOCIAL Y DEL EJERCICIO PROFESIONAL .....</b>	<b>90</b>
3.1 Posibilidades sociales futuras .....	90
3.2 Mejoras que se prospectan en torno al propio desempeño profesional .....	92
<b>CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS .....</b>	<b>95</b>
4.1 Elementos conclusivos.....	95
4.2 Indicios de la adquisición de conocimientos en la Maestría en Desarrollo Humano .....	97

4.3 Metodología de construir este Reporte de Experiencia Profesional.....	100
4.4 Consideraciones finales y propuestas .....	103
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>109</b>
Anexo 1. Carta de Consentimiento Informado.....	109
Anexo 2. Entrevista a Candidatos Electos.....	111
Anexo 3. Entrevista a “Jefes de vacantes” .....	113

## INTRODUCCIÓN

El documento que está frente a ti lector es, primeramente, una propuesta de trabajo realizada desde la perspectiva interdisciplinar que toma eje la propuesta rogeriana, específicamente del Enfoque Centrado en la Persona (ECP), el cual concibe al individuo como unidad holística indivisible que agrupa un sin número de roles. Este trabajo expone que referirse a la esfera laboral y la esfera personal son las dos caras de una misma moneda, son el cóncavo y el convexo de la persona. De manera que, cuando se trata de seleccionar y contratar para un puesto de trabajo, esta labor ha de concebirse desde una mirada amplia por quien tiene la encomienda de seleccionar al que será la persona que mejor empate con el puesto y la filosofía de la institución contratante; lo anterior no es una empresa sencilla pero tampoco imposible, pues si el que contrata se interesa e indaga en aspectos puntuales del que pretende un empleo, como son: su sentido de pertenencia y sus aspiraciones, por mencionar algunas, y si, además se establece una relación empática, probablemente quien aspira al puesto de trabajo se mostrará tal como es y existirá la posibilidad de seleccionar a la persona adecuada para la vacante adecuada.

El presente trabajo presenta una propuesta desde el DH que concibe como pilar elemental un tipo de relación interpersonal marcada por las pautas relacionales que propone el ECP como potenciadoras del progreso personal, con el fin de seleccionar y contratar “Aspirantes a vacantes” de trabajo en una universidad de la localidad, y dado que las relaciones interpersonales son constitutivos fundamentales en la vida personal y social, de esta manera se tiene la posibilidad de mirar al otro con mayor nitidez, por lo que el trabajo de seleccionar y reclutar se vuelve más eficaz. Este trabajo podrá, a su vez, constituirse en un manual para facilitar la tarea de seleccionar y contratar más allá de giros de negocios y será pertinente, pues estos procedimientos implican, necesariamente, la relación interpersonal.

En cuanto a las motivaciones personales, este trabajo pretende servir de reflexión sobre la manera cómo la Maestría en Desarrollo Humano impactó mi vida, no solo en el aspecto personal, sino también en el profesional. De cómo es que pude ver desde “otros ojos” mi propia vida, mis relaciones con los demás y de cómo esto influyó en la forma de relacionarme en lo familiar, social y profesional. Además, busco dar cuenta de cómo, a partir de este cambio, he enriquecido mi trabajo día a día. En la actualidad, los encargos que me han asignado en la institución donde laboro son, el reclutamiento y selección de personal, función que implica orientar, revisar y dar mi punto de vista a “Jefes de vacantes” respecto a los currículums de los aspirantes, sugerir a los “Jefes de vacantes” una indagación pertinente en las entrevistas a los candidatos, particularmente en los aspectos personales como son: sus aspiraciones, sus motivaciones y proyectos, tanto personales como profesionales y averiguar cómo se describe así mismo el aspirante, es decir, qué habilidades y capacidades considera tener. Y por otra parte, también es una invitación a que los jefes reflexionen acerca de la relación que se pudiera crear con la persona si fuera contratada, lo anterior puede bosquejarse al plantearles preguntas como: ¿Te imaginas trabajando con esa persona?, ¿Qué valores, actitudes, habilidades y conocimientos son los que abonan al encargo, al equipo de trabajo y a la institución?, las expectativas, tanto personales como profesionales de los candidatos, ¿podemos cubrirlas?

Mi experiencia me dice que los “Jefes de vacantes”, al entrevistar a candidatos a ocupar vacantes, generalmente se centran en averiguar sobre factores como conocimientos, experiencia laboral y formación académica, pero regularmente queda de lado la persona como tal; ¿qué inquietudes o motivaciones tiene? ¿cuál es su situación personal, sus expectativas personales y laborales, su filosofía de vida?, etc. Dado lo anterior, el presente trabajo da cuenta de la manera en que mi participación (enfocada a la persona) influye en los procesos de reclutamiento y selección de personal. A este respecto, es importante hacer del conocimiento del lector que, por reclutamiento y selección, se entienden las siguientes acepciones: Nebot (1999), entiende el reclutamiento como “una acción dinámica que, sin seguir un procedimiento determinado, trata de buscar al candidato idóneo para un puesto de trabajo”, y por selección, en tanto

que “sigue un proceso determinado con una serie de candidatos” (p.14). Ver al candidato de forma integral, por lo general, abre la oportunidad de elegir personas mejor alineadas con las necesidades institucionales y de sus futuros colaboradores, después de todo, cuando una persona se incorpora a trabajar, no viene sólo a trabajar el profesional, viene alguien con inquietudes, con motivaciones, con expectativas, con una situación personal que impactará en el día a día propio y de los demás. Partiendo de la teoría humanista, cuando el individuo se expone a estímulos constructivos tiende a su desarrollo y, por lo tanto, todo desempeño puede ser entendido como una búsqueda de satisfacción de necesidades de crecimiento con tendencia hacia una actualización.



# **CAPÍTULO I. PRÁCTICA LABORAL**

## **1.1 Sumario del quehacer actual**

Este apartado contiene de manera resumida las funciones principales de mi quehacer profesional actual, aunque he incluido solo las funciones que considero mayormente relevantes, sin decir con ello, que sean las únicas. De forma que, describo funciones propias del perfil de puesto que desempeño y algunas funciones adicionales que realizo con miras a contribuir en la mejora continua de la institución en la que colaboro.

Actualmente colaboro en la Oficina de Personal de una institución educativa de grado superior como Encargada de Reclutamiento y Selección y Evaluación de Desempeño, donde uno de los encargos principales que se me han asignado es el reclutamiento y selección de personal, función que implica orientar, revisar y dar mi punto de vista a “Jefes de vacantes” respecto a los currículums de los aspirantes y indagar en las entrevistas los aspectos personales de los candidatos como: sus aspiraciones, sus motivaciones y proyectos tanto personales como profesionales, averiguar cómo se describen así mismos los “Aspirantes a vacantes”, qué habilidades y capacidades consideran tener, es decir, indagar en la dimensión personal. Por otra parte, también invito a que los reflexionen acerca de la relación que se pudiera crear con la persona si fuera contratada, lo anterior puede bosquejarse al plantearles preguntas como: ¿Te imaginas trabajando con esa persona?, ¿Qué valores, actitudes, habilidades y conocimientos del aspirante son los que abonan al encargo, al equipo de trabajo y a la Universidad?, ¿Consideras que las expectativas, tanto personales como profesionales de los candidatos, podemos cubrirlas?

Colaboro también en un aspecto mayormente operativo que consiste en brindar orientación y dar seguimiento a la planeación y evaluación de los encargos del personal de tiempo fijo de la institución en la que laboro, me involucro en la función de dar

orientación en el registro de sus encargos dentro del sistema que se tiene para este fin; ¿Cuáles son sus áreas de responsabilidad? ¿Cuáles son los entregables que se espera se logren? ¿Cuáles son los indicadores para tomar en cuenta para medir si se lograron los entregables en el rango de tiempo determinado? Aunque el tipo de evaluaciones y la información recolectada permiten conocer aspectos relevantes de la persona, desde mi punto de vista, creo que evaluar a una persona de esta manera la cosifica en alguna medida, porque pareciera que el valor de una persona reside en metas e indicadores y ¿dónde quedan las potencias y cualidades que tiene cada uno?

También participé de forma temporal como integrante de un comité conformado para que la institución en la que laboro obtenga la certificación de la Norma Mexicana NMX-R-025<sup>1</sup> en Igualdad Laboral y No Discriminación. En esa comisión colaboro en dos equipos de trabajo con encomiendas relativas a la revisión de las políticas vigentes, por ejemplo, de reclutamiento, selección y promoción del personal, de manera que, al revisar dichas políticas, exponemos el estado actual de las mismas y diagnosticamos salvedades, es decir, sugerimos posibles modificaciones a las políticas con miras a obtener la certificación sobre igualdad y no discriminación de las personas. En síntesis, mi función dentro de la comisión atiende aspectos de revisión, diagnóstico y propuestas sobre criterios en asuntos de reclutamiento, selección y promoción del personal para lograr la certificación; como lo mencioné al inicio de este párrafo, esta labor es temporal, por lo que no es una función específica del puesto que desempeño.

Retomando mi rol como Encargada de Reclutamiento, Selección y Evaluación de Desempeño, mi experiencia me dice que, típicamente, los “Jefes de vacantes” al entrevistar a los candidatos se centran en averiguar sobre factores tales como

---

<sup>1</sup> La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) a partir del 2009, instrumenta la Norma Mexicana MX-R-025-SCFI-2009 para la Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres. El objetivo de esta Norma se estableció con el fin de evaluar y certificar las prácticas en materia de igualdad laboral y no discriminación, implementadas en los centros de trabajo además de dar cumplimiento a la normatividad nacional e internacional en materia de igualdad y no discriminación laboral, previsión social, clima laboral adecuado, accesibilidad, ergonomía y libertad sindical.

conocimientos, experiencia laboral y formación académica, pero regularmente queda de lado la persona como tal, ¿qué inquietudes o motivaciones tiene?, su situación personal, sus expectativas personales y laborales, su filosofía de vida, así como sus necesidades de autorrealización, como lo plantea la teoría motivacional de Maslow (1943 citado en Grados, Sánchez, 2007); “la conducta está regulada por la existencia de cinco categorías de necesidades que son: fisiológicas, de seguridad, afiliación o sociales, reconocimiento y autorrealización” (p.48). A la luz de lo anterior, insisto con los jefes de las vacantes en la importancia de indagar su desempeño laboral y personal en empleos anteriores, para tener una idea más clara y completa de la manera en que el candidato se desempeña en el ámbito profesional-personal.

Otro factor importante es la aplicación de pruebas psicométricas a los candidatos finalistas de alguna vacante, donde invito al jefe a que reflexione qué aspectos desea indagar de la persona y qué habilidades y actitudes requiere el puesto: ¿Se busca una persona apegada a reglamentos?, ¿Se busca a una persona que requiera un acompañamiento cercano o a alguien con un nivel de supervisión más amplio?, ¿Qué estilo de liderazgo es el más conveniente de acuerdo al equipo de trabajo?, ¿Es ese el estilo de la persona? Con base en lo anterior, sugiero el tipo de pruebas aplicables a los candidatos. Cabe mencionar que actualmente este servicio se subcontrata, pero existe el plan de que en un futuro próximo (mayo 2019) tome yo durante un semestre, la materia de “Aplicación de pruebas psicométricas” en la licenciatura de Relaciones Industriales o de Psicología, esto con el fin de que el servicio a los jefes de las vacantes se ofrezca desde la Oficina de Personal.

Cuando se trata de personal que labora en la Universidad, es importante contar aún con más elementos que ayuden a la toma de la decisión. Los elementos a tomar en cuenta son el histórico de las evaluaciones de sus encargos, sus actividades académicas, si ha sido una persona que se ha preocupado por su capacitación y formación tanto profesional como personal, y en caso de académicos, se revisan las evaluaciones de sus

alumnos; ¿Cómo lo describen? ¿Qué valoran del académico? ¿Qué piden que modifique? Con esta información se elabora un informe tratando de que se tenga la mayor información posible de la persona y que esto sea insumo importante para proponer o no a una persona a ocupar un puesto.

He procurado que mi participación en los procesos de selección esté centrados en la persona, con una visión integral (personal y profesional) de los candidatos, con el objetivo de elegir personas mejor alineadas con las necesidades del puesto, del área e institucionales, esto, sin perder de vista las necesidades y expectativas del futuro colaborador. Después de todo, cuando una persona se incorpora a trabajar, no viene solo a trabajar el profesional, viene a trabajar alguien con inquietudes, con motivaciones, con expectativas, con miedos, con una historia y situación familiar y personal que impactará en el día a día de su quehacer profesional y en su manera de convivir con sus compañeros, su jefe y con sus colaboradores.

Partiendo de la teoría humanista, cuando el individuo se expone a estímulos constructivos, tiende a su desarrollo, y por lo tanto, desempeño puede ser entendida como una búsqueda de satisfacción de necesidades de crecimiento con tendencia hacia su actualización.

Finalmente, creo que escribir sobre mi trabajo actual sirve para formalizar mi desempeño laboral, pues en el momento en que lo escribo, mis funciones laborales adquieren relevancia para quien llegue a servirse de este trabajo.

## **1.2 Itinerario laboral**

En este apartado hago una breve reseña de mi formación académica, trayectoria laboral y profesional, centrándome en dar una idea lo más clara posible de esta última, soy egresada de una Universidad privada de la localidad, de la carrera de Relaciones Industriales (generación 90-94), egresada de la Maestría en Desarrollo Humano desde hace 18 años aproximadamente y egresada de la Maestría en Terapia Familiar Sistémica por una Universidad privada también de la localidad en el año 2011.

En cuanto a mi trayectoria laboral, escribiré que, en el último semestre de la licenciatura inicié como becaria (6 meses) en el departamento de Recursos Humanos de una empresa del ramo farmacéutico, en una planta ubicada en El Salto Jalisco, donde mi actividad principal consistía en apoyar al Jefe de Capacitación en la aplicación de instrumentos de detección de necesidades de capacitación a todo el personal, apoyo en la sistematización de la información y en los programas de capacitación.

Posteriormente, ingresé a laborar a una reconocida Universidad privada de la localidad, esto fue el 10 de agosto de 1994, es decir, que en 2018 cumplí 24 años laborando para la Universidad antes mencionada. Mi trayectoria en esta institución educativa comenzó cuando me incorporé a lo que solía ser la Dirección de Recursos Humanos, que actualmente es la Oficina de Personal, iniciando con mi servicio social donde me asignaron la tarea de armar los expedientes de todos los profesores de asignatura, cabe mencionar que en aquel momento no contaban con expediente alguno. Mi labor consistía en ordenar todos los contratos laborales en orden cronológico de cada profesor y asignarle una carpeta con su nombre, finalmente ordenar alfabéticamente dichas carpetas, de manera que se dispuso un lugar con todos los expedientes del personal de asignatura ordenados de la manera mencionada. Transcurrido un año aproximadamente, me invitaron a formar parte del equipo como empleada de tiempo fijo. Inicié en el área de capacitación dando apoyo a la Encargada de Capacitación, a los meses me propusieron a ocupar el puesto de “Asistente de remuneraciones” donde mi función básica era la elaboración de descripciones de puestos del personal de la

Universidad. Durante los siguientes años tuve la fortuna de desempeñar varios puestos: “Encargada de becas y prestaciones”; donde los principales encargos eran dar seguimiento y respuesta a solicitudes de becas a empleados: Apoyo en la gestión de trámites ante la compañía de seguros respecto a temas de seguro de vida, gastos médicos y accidentes escolares, gestionar con proveedores de productos y servicios beneficios para los empleados. “Encargada de Caja de Ahorro”; la responsabilidad principal era recibir y gestionar conforme al reglamento las solicitudes de préstamo de los empleados, así como apoyar en auditorías llevadas a cabo por una oficina de otra Dirección de la Universidad.

Actualmente me desempeño como “Encargada de Reclutamiento, Selección y Evaluación de Desempeño”. Pertenecer a la comunidad Universitaria me brindó la oportunidad de estudiar una maestría, en su momento me pregunté: ¿y cuál maestría estudio? Después de revisar la oferta académica recuerdo que al leer “Maestría en Desarrollo Humano”, me pregunté, ¿qué será eso de Desarrollo Humano? Ante la inquietud investigué el programa de estudios, solicité una cita con la Coordinadora de la Maestría y finalmente decidí ingresar.

Estudiar la Maestría en Desarrollo Humano (MDH) modificó mi vida en muchos sentidos, principalmente en darme cuenta que había tantas realidades como personas, que la experiencia de cada uno de mis compañeros era única, y que a través de sus historias, yo aprendía a tener empatía con el otro, a tener tolerancia hacia quien era diferente a mí. Que finalmente tenía mucho que agradecer, mucho más de lo que yo me hubiera imaginado, comprendí que mis padres me dieron lo que ellos tenían desde su realidad, desde su vivencia, eso es lo que me había formado hasta ese momento como persona y había mucho por lo cual dar gracias y mucho por lo cual ser más tolerante y comprensiva.

Recuerdo a varios compañeros, sus historias y experiencias, que me hacían percibirlos y apreciarlos de otra manera, con una consideración incondicional, que me iba

haciendo consciente que detrás de cada uno de ellos había mucho que apreciar, mucho que acompañar y mucho en lo que coincidíamos; finalmente no éramos tan diferentes. De la misma manera, recuerdo a varios de mis profesores, todos ellos compartían cualidades como: la escucha, la empatía, la aceptación y el compartir sus experiencias.

Esto me llevó a cuestionarme: ¿qué puedo hacer yo para vivirme diferente en este mundo? ¿Cómo puedo resignificar mis experiencias dolorosas? A partir de esto que escucho, que veo, que comparto ¿qué sentido le quiero dar a mi vida? ¿Cómo quiero relacionarme con el otro? ¿Cómo puedo ser mejor persona desde los diferentes roles que en ese momento tenía?, los cuales eran: hija, hermana, amiga, compañera de trabajo, profesionalista. A partir de ese momento mi interés se volvió cada vez más fuerte por los temas de psicología y del desarrollo personal, por lo que cursé varios talleres con este enfoque.

Posteriormente, estudié la Maestría en Terapia Familiar Sistémica (MTFS), donde fortalecí mi formación en el ámbito del acompañamiento. Como parte de la formación en Terapia Familiar Sistémica, durante mis estudios estuve brindando apoyo psicológico a familias de escasos recursos durante aproximadamente 2 años, en un centro comunitario principalmente.

Toda esta formación ha sido sustancial para tener un enfoque humanista en mi quehacer profesional, ya que el Enfoque Centrado en la Persona (ECP) es una de mis grandes motivaciones; una motivación que ha sido y ha estado presente durante mucho tiempo.

### **1.3 Argumentos, contexto y destinatarios**

En este apartado, describiré cómo, a través de mi experiencia profesional dentro de la institución en la cual colaboro, he descubierto que, en la entrevista a un candidato en el proceso de selección conviene centrarse en la persona si es, que deseamos conocer más allá del ámbito profesional o académico del que tenemos enfrente. Se requiere propiciar un ambiente donde se pongan en práctica actitudes relacionales de escucha, aceptación y una comprensión empática hacia quien busca una oportunidad laboral en la institución, sobre todo si tomamos en cuenta que la filosofía de la institución propugna que primero es la persona, pues se tiene una visión humanista.

De acuerdo con mi experiencia como integrante de comités de selección, tener presentes estas actitudes relacionales, ha facilitado obtener información valiosa de las personas, información como sus expectativas, sus motivaciones, su contexto social y personal, su auto concepto, así como información relativa a sus habilidades, conocimientos; sus valores principales. Dicha información otorga a los “Jefes de vacantes” una idea más clara de la persona que pudiera incorporarse a la institución, a su equipo de trabajo y a sumarse como un colaborador. Al final de un proceso de entrevistas, planteo a los jefes lo siguiente: con toda esta información que tienes de la persona, tanto a nivel profesional, académico como personal, ¿te gustaría trabajar con ella? ¿Cómo te imaginas que sería ser su compañero de trabajo?

Creo que para que se dé una relación de tipo “ganar-ganar”, es importante que exista un deseo de crecer juntos y de ayudar a quien se incorporará a que potencialice sus habilidades y capacidades por el bien personal, de la instancia en la que se incorporará y por el bien institucional, finalmente.

Este trabajo es una propuesta para mejorar la práctica en la selección de personal, es decir, que los “Jefes de vacantes” realicen una entrevista centrada también en la persona, desde la escucha genuina y del deseo genuino de conocer al otro, para lo cual conviene



propiciar un ambiente donde se practiquen los elementos relacionales referidos. Así mismo, se considera indicado tener una aceptación por el entrevistado, sin ningún tipo de discriminación, llámese apariencia física, género, discapacidad o cualquier otra condición que impida la aceptación incondicional de la persona; sin estos elementos, probablemente será muy difícil efectuar una entrevista justa.

Una entrevista representa una oportunidad y espacio para conocer al otro y también para que el otro conozca qué se le puede ofrecer, y si en un momento dado, es lo que esa persona está buscando.

Otro factor importante a poner en práctica durante la entrevista, es mirar a la persona, mostrar un interés genuino en lo que el otro nos está compartiendo, esto creo que también propicia en el otro un sentimiento de aceptación y de que está siendo realmente escuchado.

Se parte de que “el término de entrevista proviene del francés *entrevoir*, que significa verse el uno al otro” (Acevedo Ibañez & López M, 2004, p. 8). La entrevista de trabajo es una herramienta que permite valorar distintas competencias de los aspirantes a las vacantes, hacer una intervención en lo profesional, lo académico y lo personal. Así mismo, es la herramienta mayormente utilizada en todas las organizaciones para la selección de personal, de manera que toda persona que busca empleo en algún momento tendrá que vivir la experiencia de ser entrevistado.

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), donde informa sobre los principales resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) para diciembre de 2018:

La Tasa de Desocupación (TD), que se refiere al porcentaje de la Población Económicamente Activa (PEA) que no trabajó siquiera una hora durante la semana de referencia de la encuesta, pero manifestó su disposición para hacerlo e hizo alguna actividad por obtener empleo, fue de 3.6% de la PEA a nivel nacional, proporción superior a la del mes previo (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2019, p. 1).

Lo anterior puede ser interpretado como que una parte de la población económicamente activa que se encontraba desempleada al momento de entrevistarla trató de obtener una fuente de empleo y no tuvo éxito. Así mismo, INEGI reporta un incremento con relación al mes de noviembre de 2018 en el porcentaje a nivel nacional.

Por otra parte, el mismo Instituto reporta que en octubre de 2018, “16.4% de los desocupados no contaba con estudios completos de secundaria, en tanto que los de mayor nivel de instrucción representaron al 83.6 por ciento. Las cifras para la situación de subocupación fueron de 35% y de 65%, respectivamente” (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2019, p. 8).

En cuanto a Jalisco se refiere, según la versión electrónica de periódico El Informador (Unión Editorialista, S.A. de C.V, 2019), la tasa de desempleo en el mes de diciembre de 2018 “fue del 3.6 % y por sexo, la tasa de desocupación en los hombres se incrementó de 3.3% en noviembre a 3.5% y en las mujeres pasó de 3.5% a 3.7% en igual periodo de comparación” (s/p). Si partimos de que el número de habitantes del estado de Jalisco en el mes de julio del mismo año fue de 8,197,483 estamos hablando que, aproximadamente 295,109 personas se encontraban sin empleo. Y por su parte “en diciembre de 2018, el 59.7% de la población de 15 años y más en el país se ubicó como económicamente activa (está ocupada o busca estarlo)” (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2019, p.3).

En el contexto institucional donde se realizó la indagación que aquí se presenta, la tasa de rotación de personal de los últimos años ha sido en promedio de 5.9%, gran parte de este porcentaje se debe a que hubo personal que se jubiló y había que sustituirlos, por otra parte, se debe a puestos de nueva creación por el crecimiento que está teniendo la institución y unos pocos por renuncia o rescisión laboral. Dado la gran demanda de empleo, tanto a nivel nacional como estatal, y en particular, un interés palpable (en promedio por cada vacante publicada se reciben de 25 a 30 currículos) de personas que anhelan pertenecer a la institución en la que labora la autora de este documento. El procedimiento de reclutamiento y selección vigente, establece que para cada vacante deberá de hacerse un concurso público donde pueden participar, tanto empleados que buscan alguna promoción, como gente externa a la institución y donde se utiliza una sola fuente de reclutamiento dada la gran respuesta que tenemos, pues en promedio se reciben 20 currículos por vacante. La entrevista que se lleva a cabo con el candidato es una entrevista en equipo donde participan varios miembros de la comunidad (siempre el “Jefe de vacante”); el equipo puede estar formado hasta por 5 entrevistadores donde todos participan en la sesión de preguntas y respuestas. La finalidad de ser entrevistado por un equipo es tener un proceso de selección lo más objetivo posible, aunque a mis ojos, puede parecer intimidante para quien se está postulando para el puesto.

Sin embargo, no todo “Jefe de vacante” está capacitado para realizar entrevistas de selección, de ahí que se considera apremiante proponer un modelo de encuentro no convencional, sino que se lleven a cabo entrevistas semiestructuradas, es decir, donde se combine una entrevista estructurada con una libre. Primeramente, partiremos de lo que se entiende por entrevista en este documento; en una publicación sobre la entrevista de selección de personal, (Universidad Politécnica de Cartagena) la define como:

Una comunicación formal de interacción a través del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador) donde se produce un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier

técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un perfil de candidato para un puesto de trabajo en una organización (Servicio Estudiantes y Extensión Universitaria, p. 1).

A lo largo de mi trayectoria laboral, y específicamente, como encargada de reclutamiento y selección, he tenido la oportunidad de entrevistar a innumerables candidatos a vacantes, donde he empleado diversas de técnicas para indagar en las personas, sin embargo, el instrumento por excelencia es la entrevista, de la que existen diferentes tipos. A continuación, describo las que considero conciernen a la propuesta de este trabajo, para ello, emplearé referentes teóricos.

### **La entrevista estructurada**

Es un instrumento útil para recabar información específica y relevante sobre los “Aspirantes a vacantes”, pues esta herramienta permite conocer aspectos muy concretos de los solicitantes, como por ejemplo: su grado de estudios, el nombre de su empleo actual y anterior(es), el tiempo que pretende trabajar con la institución en caso de ser contratado, etc. es pues, la entrevista estructurada, un medio que reduce considerablemente el grado de ambigüedad respecto de la información que potenciales empleadores e instituciones, necesitan conocer con miras de elegir informadamente a un candidato. Llanos, (2005) la define como:

Aquella que se lleva a cabo mediante un formato previamente establecido, pues existe un límite de tiempo. Regularmente se utilizan como guía estructural de la entrevista, la solicitud de empleo o el *curriculum vitae*; se plantean preguntas cerradas y dirigidas hacia un tema o asunto en particular, procurando aclarar diferentes rubros y ampliar la información según sea necesario (p. 65).

De esta manera, es posible suponer que, si bien, con la entrevista estructurada se puede obtener información concreta, también es cierto que por más específica y concreta que sea la información recolectada, será siempre representativa de quien la responde, quien por regla general responderá intentando mostrarse como el idóneo o de manera en que sus respuestas le abran las puertas de la institución. A la luz de lo anterior, se presenta un tipo de entrevista denominado Entrevista no estructurada, la que, al no poseer la estructura del instrumento descrito en el párrafo anterior, da cabida a la ambigüedad en las respuestas del entrevistado, y ocasionalmente, esta ambigüedad posibilita la expresión de elementos no consientes, que para el ojo y oído entrenados, facilita reconocer mensajes que llegan a ser determinantes en la elección del candidato. En el caso de la entrevista no estructurada, se busca más establecer un diálogo, una charla, ofrecer un espacio en el que se plantean preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, más esto no significa que no se tenga un objetivo claro. En este tipo de entrevista se hacen preguntas de acuerdo a lo que el postulante responde. Llanos (2005) la define como:

Una entrevista en la cual se acentúa el acercamiento con el candidato y el desenvolvimiento propio del entrevistado es un tópico a evaluar. Se utilizan preguntas abiertas ante las que el entrevistado tiene la libertad de extender sus comentarios y explicaciones (p. 65).

Una de las ventajas de hacer preguntas abiertas, es que permiten observar la habilidad de comunicación del postulante, su lenguaje corporal, su desenvolvimiento y *leer entre líneas*, los significados sobre lo que está compartiendo. Al tener la libertad de expresar y extenderse cuanto considere necesario en sus respuestas, considero que se incrementa el nivel de confianza del postulante. Llanos (2005) agrega que “esta entrevista es minuciosa en la solicitud de la información sobre los diferentes rubros que el entrevistador considere importantes respecto de la vida, habilidades, experiencias, conocimientos y trayectoria laboral y profesional del entrevistado” (p. 65).

El beneficio de este tipo de entrevista es que al hacer preguntas más generales y no estar dirigida, normalmente propicia un ambiente de diálogo y confianza, elementos que favorecen la apertura del postulante, apertura para mostrar más abiertamente su estilo de pensamiento, sus valores, sus creencias ante ciertos tópicos, etc. Aunque también al ser una entrevista no dirigida, considero que el entrevistador requiere de ciertas habilidades para saber conducir el diálogo, como por ejemplo saber cambiar de tema cuando ya se obtuvo la información que se pretendía y ser él quien guíe la entrevista y no termine siendo guiado por el postulante.

Existe otro tipo de entrevista que en la praxis se emplea, generalmente, por considerarse más enriquecedora, dado que propicia un clima de mayor confianza, la confianza que, dicho sea de paso, es uno de los elementos clave para propiciar una apertura al diálogo en el postulante al puesto; esta entrevista es la entrevista mixta, Llanos (2005) menciona que:

Durante este tipo de entrevista se plantean preguntas tanto abiertas como cerradas. En general (y en rigor) todas las entrevistas de selección son mixtas, ya que en ocasiones se plantean preguntas abiertas y en otras se dirigen hacia un aspecto particular de la vida del candidato [...] el modelo de entrevista planteado aquí hace uso de la entrevista mixta, aunque predominantemente se realizan preguntas abiertas pero en ocasiones se necesita saber algún dato en específico o tener la idea directa de algún afecto vivido en su momento clave, sensación, idea o pensamiento (p. 65).

Además de la entrevista, existen otros factores que considero son de suma importancia estén presentes al momento en que estamos en diálogo con el postulante, estos son: Haber leído con anterioridad la información que el candidato presenta en su

currículo; prestar atención genuina a lo que la persona que tenemos enfrente nos está confiando y así podremos crear un ambiente de mayor cercanía con el objeto de que el entrevistado se sienta escuchado y pueda compartir lo que estamos buscando conocer de la persona; en la medida de lo posible hacer las mismas preguntas a todos los postulantes, aunque claro, dependiendo de las respuestas se seguirá preguntando o no para obtener la información que se desea valorar. Finalmente, se considera que, si se utiliza una combinación de la entrevista no estructurada y la estructurada en los procesos de selección, ello da la oportunidad de comparar aspectos puntuales entre los diferentes postulantes al puesto y también posibilita profundizar en sus características individuales. De ahí que, la propuesta es que, durante los procesos de selección, los “Jefes de vacantes” lleven a cabo una entrevista semiestructurada, es decir, donde se combine una entrevista estructurada con una entrevista libre. Entendiéndose como entrevista estructurada la que define Llanos (2005), en la que una vez que se tiene claro el perfil y las necesidades del puesto, se trata de seguir una guía de preguntas ya establecidas con anterioridad y se hacen a todas las personas que se entrevistarán. El objetivo es crear un contexto lo más similar posible para todos los entrevistados, y así poder comparar las respuestas de cada uno y esto sirva para hacer una valuación lo más justa y objetiva hasta donde sea posible.

Esta manera de llevar a cabo una entrevista de trabajo posibilita comparar los diferentes postulantes al puesto y también de profundizar en sus características individuales. Se trata pues, de tener una visión global del entrevistado, no de fragmentar a la persona.

Se termina esta sección después de haber presentado algunas consideraciones nacidas de años de experiencia de trabajo, y que a ojos de quien ahora escribe, son saberes relevantes que servirán a quien se permita conocerlos. Si bien, estas consideraciones son solo algunas, se creen suficientes para influir de forma decisiva o

modesta, pero con la claridad de servir a contextos y poblaciones como las que fueron objetivo de estudio de este trabajo.

#### **1.4 Aportación del Reporte de Experiencia Profesional al campo del Desarrollo Humano**

En este apartado se registran algunas aportaciones que se consideran relevantes en la función de encargada de reclutamiento y selección de personal. Es oportuno hacer del conocimiento del lector que, este documento, se concibió como una propuesta que involucra al Desarrollo Humano en los procedimientos implícitos en el reclutamiento y la selección de personas, en otras palabras, esta es una propuesta desde el Desarrollo Humano para el reclutamiento, la selección y contratación de personal. También se delinean las aportaciones que se hacen al campo de conocimiento del Desarrollo Humano (DH). La aportación fundamental es la propuesta de llevar el DH a los procedimientos propios del reclutamiento y selección de personal, lo que en esencia puede resultar novedoso, dado que, partiendo de actitudes relacionales concretas, es posible contemplar a los “Aspirantes a vacantes” de manera más amplia, es decir, observar a los candidatos como un todo preferente a la suma de sus partes. La otra aportación que este trabajo realiza, es hacer evidente la implicación personal en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, y finalmente busca exponer que la división entre las dimensiones laboral y personal de los individuos en realidad no existe; la persona es indivisible, por tanto, lo personal y lo laboral, son dos aristas del mismo prisma.

Otra de las aportaciones centrales de este trabajo, es que propone un estilo de entrevista desde el Enfoque Centrado en la Persona, con su esencia relacional y elementos como la relación de consideración positiva incondicional, la relación con el atributo de la comprensión empática y la relación interpersonal congruente. Factores clave que, en una entrevista de selección, generalmente propician un ambiente de



confianza que sirve al objetivo de conocer más a fondo a la persona. ¿Esto qué significa?; significa que, si se desea saber cuáles son las expectativas, motivaciones, temores, etc. del postulante, no habrá de olvidarse de que se está entrevistando, primeramente a una persona, más allá del profesional.

En el quehacer de quien se encarga de reclutar y seleccionar personas, se tiene la oportunidad de participar como miembro de “Comités de selección para vacantes” como se ha mencionado anteriormente. Casi por regla general, los postulantes se muestran nerviosos o ansiosos en el momento previo y al inicio de la entrevista, y es comprensible, si se toma en cuenta que probablemente esta persona se encuentre en un estado de estrés que puede ser originado por muy diversas situaciones, como encontrarse sin empleo, estar buscando una mejor fuente de ingresos, un cambio de trabajo, inclusive de ciudad; y quizá haya tenido varias entrevistas en otras instituciones sin éxito. Es en ese momento, cuando la relación con comprensión empática toma importancia, ya que como lo propone Rogers (1985), el elemento empatía en las relaciones interpersonales es la capacidad de ponerse en el lugar del otro, de entenderlo desde su propio marco de referencia. Pero ¿Cómo ponerse en el lugar del otro? Es ahí cuando quizá, ayudaría plantearse lo siguiente: si fuera yo la persona a la que están entrevistando, ¿qué me ayudaría a sentirme relajado? Quizá que me escucharan atentamente. ¿Cómo me gustaría que se me plantearan las preguntas? Quizá en una forma de charla, es decir, plantearse ¿cómo contribuir a que el otro se sienta en un ambiente seguro para que se muestre lo más genuinamente posible? Si se abren los canales de comunicación en un ambiente cordial, es muy probable que se reduzca el estrés de quien está siendo entrevistado, y así se pueda comunicar de una manera más auténtica.

Dicho lo anterior será momento de iniciar con algunas premisas y conceptos centrales del Desarrollo Humano (DH), empezando con su definición, aunque es complicado conceptualizar el término, dado que puede abordarse desde perspectivas

diversas. Sin embargo, para este documento, deliberadamente nos deslindamos de planteamientos abstractos para concebirlo desde una perspectiva práctica, de manera que se entenderá por DH toda acción que promueva al ser humano, Asimismo, el DH en este trabajo, será pensado como un estilo de vida caracterizado por el cuidado de la vida en todas sus manifestaciones, por la honrradez y el atributo de empatía en las relaciones interpersonales y por la afirmación de realidades inconcebibles por la filosofía y la ciencia Lafarga (2014). Desde lo anterior, se piensa que todos tenemos el mismo derecho de mejorar nuestras condiciones de vida y que nuestras necesidades básicas estén cubiertas, sin embargo, esto, en gran medida, dependerá del entorno en el que nos desenvolvemos, incluso en el país donde hemos nacido, la ciudad donde radicamos, la institución donde laboramos, etc. El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 1990, en Fajardo, 2015), definió al Desarrollo Humano como un proceso mediante el cual se amplían las oportunidades del ser humano, en todos los niveles del desarrollo. Los tres aspectos esenciales según el PNUD “son disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente. Si no se poseen estas oportunidades esenciales, muchas otras alternativas continuarán siendo inaccesibles” (p. 16).

En relación con el PNUD, Telleria (2014), centra su foco en el individuo como agente promotor de las capacidades personales que, una vez descentralizadas de los agentes, el medio en el que operan se transforma, de manera que gestiona las posibilidades de mejorarse y mejorar su entorno; así mismo libera al individuo de la perspectiva reduccionista que concibe a la persona como un simple productor y consumidor de los elementos disponibles en el mundo. Así lo refiere:

Considerando al ser humano como un agente activo, y no como un mero productor y consumidor de recursos, la idea central del desarrollo humano es la de ampliar la libertad positiva de los individuos, es decir, ampliar el abanico de oportunidades y capacidades que las personas realmente tienen a su alcance (p.4).

Por último, y debido a que se considera necesario enriquecer el concepto de Desarrollo Humano, este puede entenderse como el estudio de los cambios intra e interpersonales que movilizan el mejoramiento de los individuos en relación con su entorno, es decir, que esta composición considera indispensable estudiar además del individuo, al entorno ambiental y social en paralelo como constitutivos del funcionamiento armonioso de los grupos, de las personas y de las comunidades. En palabras de Lafarga (2010), el DH se conceptualiza como:

El estudio de los dinamismos básicos intrapsíquicos e interpersonales que impulsan la evolución de la persona, así como el estudio de las condiciones sociales y ambientales que favorecen el buen funcionamiento de la persona individual, de los grupos de personas y de la sociedad (p.11).

### **La consideración positiva incondicional en la relación**

En el marco del DH se considera imprescindible señalar algunos atributos elementales relativos a las relaciones interpersonales. De acuerdo con lo que plantea Rogers (1985), uno de estos aspectos relacionales es la denominada consideración positiva incondicional, que describe así:

Si todas las experiencias de otra persona relativas a sí misma son percibidas por mí como igualmente dignas de consideración positiva, es decir, sino hay ninguna que yo considere menos digna de consideración positiva, decimos entonces que experimento una consideración positiva incondicional hacia esa persona (p. 41).

A la luz de lo anterior, se considera que Consideración Positiva Incondicional es una manera de estar presente y en contacto con el otro, de hacer patente esta consideración sin condición en la relación. En otras palabras, además de que el consultor, facilitador, terapeuta, etc. encarne esta manera de relacionarse, es imprescindible que el otro la perciba, la reconozca, que se sepa beneficiario y digno de esta consideración sin condición; para ello el promotor empleará las estratagemas que considere necesarias.

Cada vivencia es única, cada persona da diferentes significados a lo vivido y aunque en las entrevistas de selección, parecería que algunas veces existen candidatos idóneos para un puesto determinado, lo cierto es que, no se puede interpretar que las experiencias de uno son más valiosas que las de otro. Desde el ECP, y en relación con los procesos de reclutamiento y selección propuestos en este documento, no existe una experiencia más valiosa que otra, no existe un candidato más valioso que el otro, sino que existen candidatos más idóneos al puesto, a la filosofía y a las necesidades de la institución. Finalmente, la selección es un proceso discriminatorio, sin decir con ello que se discrimina a la persona.

### **La relación con comprensión empática**

De la misma forma, otro atributo clave es la empatía, de la que Rogers, (1985) menciona que: “consiste en percibir correctamente el marco de referencia interno de otro con los significados y componentes emocionales que contiene, como si uno fuera la otra persona, pero sin perder nunca esa condición de como si” (p. 45). Si bien, Rogers (1985) emplea el término empatía, en este documento decidimos referirnos a este atributo de la relación como comprensión empática, porque, además de que el autor así lo señaló, consideramos que es imprescindible explicitar que el enfoque rogeriano es esencialmente relacional, tal como lo señala Tudor (2011). De manera que, hablar de actitudes limita las concepciones elementales de la cosmovisión del autor referido. Esto es reafirmado por el mismo Rogers (2013), cuando manifiesta lo siguiente:

Formularé la hipótesis general en los siguientes términos; Si puedo crear un cierto tipo de relación, la otra persona descubrirá en sí mismo su capacidad para utilizarla para su propia maduración y de esa manera se producirán el cambio y el desarrollo individual (p. 40).

Si el entrevistador pudiera ponerse “como si” fuese el postulante antes, durante y al final de una entrevista; imaginar que fuera él es quien estuviera siendo entrevistado, ¿Cómo se sentiría en ese momento? ¿Se sentiría escuchado por quienes lo están entrevistando? Tal vez se preguntaría ¿Qué esperan que conteste? Las anteriores, son preguntas relacionadas con la posibilidad de imaginar que el entrevistador pudiera sentir y pensar “como si” fuera el otro. Lo anterior es una invitación a reflexionar sobre las maneras de entrevistar, reflexión que, paralelamente se piensa como una propuesta para identificar las habilidades y/o actitudes relacionales que pudieran ponerse en práctica en los procedimientos implícitos en el reclutamiento y la selección de personal. De manera que, a partir de que los “Aspirantes a vacantes” lleguen a sentirse escuchados y comprendidos, el entrevistador podría a obtener una mirada más precisa del postulante.

Dado que este trabajo busca llevar el DH a los procedimientos propios del reclutamiento y selección de personal, se considera obligado presentar lo que por reclutamiento y selección de personal se entiende en este documento. Llanos (2005), define la selección como:

Proceso por medio del cual se descubre, a través de una serie de técnicas y a un bajo costo, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado y desarrolle bajo presión, sus funciones, actividades y responsabilidades con resultados eficientes y eficaces, de forma que se asegure su permanencia en la

empresa, así como su desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía (p. 3).

Sobre la definición de Llanos (2005), se considera que, si bien, es una concepción concreta y en alguna medida precisa, lo cierto es que esta definición contiene una frase que versa así: “desarrolle bajo presión, sus funciones” (p. 3). Sobre esta frase, nuestro planteamiento es que las personas que desempeñen funciones en una organización aspiran a un entorno laboral seguro que, si bien, llega a tener momentos en los que la presión está delante, no se piensa como una constante, pues si una persona es sometida a presión de manera cotidiana, ello podría repercutir de manera dañosa en él mismo y en los colaboradores.

Consideramos que todo proceso de reclutamiento y selección requiere una inversión financiera (horas-persona) de parte de la empresa y el impacto de reclutar y seleccionar se verá reflejado en el nivel de rotación del personal contratado, así como en su productividad. De ahí la importancia de llevar a cabo con eficacia las entrevistas de trabajo porque es donde acontecen interacciones interpersonales relevantes con el candidato.

### **Una propuesta interdisciplinar**

Ahora que hemos establecido algunas bases sobre lo que para esta obra es DH, y el reclutamiento y selección de personal, es momento de presentar nuestra propuesta. Dado que las relaciones interpersonales con los atributos del ECP promueven el desarrollo personal, y los procedimientos para seleccionar y contratar personas, esencialmente acontecen en un determinado tipo de relación interpersonal, es importante tener presentes actitudes relacionales como la escucha hacia lo que el entrevistado está compartiendo, un interés en su experiencia profesional, pero sobre todo en su experiencia de vida y una posición de empatía y de aceptación incondicional, donde aspectos como

la apariencia física, preferencia sexual, religión, etc. no influirán en la decisión de reclutamiento, selección o contratación.

Quizá resulte difícil tomar distancia de las propias creencias y prejuicios (porque no decirlo), cuando lo cierto es que, quien entrevista, también tiene su propia historia y filosofía de vida. Lo que se propone en este trabajo es evitar que las creencias, filosofía de vida y prejuicios del entrevistador influyan en la decisión de contratar o descartar a un postulante, y que, a pesar de que podría sentirse simpatía por algún solicitante que ha tenido una historia parecida a la del entrevistador, ¿qué pasaría si fuese al contrario? Es decir, ¿qué pasará en el entrevistador, cuando escuche una historia que le desagrade? Si no se es capaz de escuchar de una manera descentralizada (entendiéndose descentralizada como no hacer o posponer los juicios) y de aceptación hacia el otro, difícilmente se podrá establecer una relación interpersonal empática con el postulante, y esto, posiblemente dificultará que fluya un proceso de selección desde una perspectiva humanista, en el que la experiencia del individuo y la búsqueda del significado de su vida son partes fundamentales.

Ahora que se ha escrito que, en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, la mirada humanista se hace presente, es insoslayable escribir de manera sintética sobre la relación desde el enfoque humanista.

Cualquier relación comienza desde un saludo, pues desde ahí se está reconociendo al otro; es decirle, existes y eres reconocido. Así sucede en las entrevistas de trabajo; estas inician previo al saludo, desde que un postulante envía su documentación y recibe un correo electrónico donde se agradece su interés en laborar en la institución, se está reconociendo su existencia. Con un gesto sencillo, como es el de responder, se envía un mensaje valioso para quien lo recibe. Esto se ha confirmado desde la experiencia de trabajo, cuando a los aspirantes se les confirma que se han recibido sus documentos y se les da información de las vacantes, es muy recurrente que

el postulante responda con un correo de agradecimiento, y no nada más eso, sino que es común encontrar frases como “gracias por tomarse el tiempo para contestar, es raro que a uno le respondan”; “gracias por responder, no es una práctica común en las empresas, uno manda su currículum y jamás responden si quiera de recibido”.

Es, en alguna medida paradójico que, a pesar de que esta sección del documento está designada precisamente a incrementar el acervo conceptual del DH, sea necesario recurrir a ciencias humanas diversas como son: la filosofía, la psicología, la epistemología, la sociología, la pedagogía y la microsociología, para realizarlo. Se trata, pues, de recurrir a un compendio de saberes que, en conjunto, abonan al entramado denominado Desarrollo Humano. En otras palabras; este trabajo es de corte interdisciplinar.

Ahora que se ha establecido que el campo de conocimiento de este trabajo se asienta en un abordaje interdisciplinar, se presentan algunas construcciones que definen el entramado interdisciplinario.

Dado que el estudio de los asuntos relativos a los seres humanos es una labor inmensa, en virtud de la complejidad implícita para el estudio de la interacción existente entre sujetos y lo que se nombra realidad, es preciso segmentarla de manera que cuando se analizan fragmentos específicos de la realidad estudiada ello posibilita su comprensión en un nivel que permite responder a los cuestionamientos planteados desde una perspectiva específica, en otras palabras, desde perspectivas disciplinares concretas tales como la sociología, la psicología, la filosofía, etc. sin embargo, segmentar la realidad para su estudio, al tiempo que ofrece explicaciones concretas a cuestiones concretas con las obligadas enunciaciones tales como: “siempre- cuando- entonces” (Dethlefsen y Dahlke, 2013, p. 48), paralelamente acotan la comprensión de los fenómenos estudiados, los que conviene decir con grado de certeza, no se circunscriben a módulos disciplinares sino que se mueve libremente en la realidad, lo que desde la lógica modular supone la



profanación de fronteras disciplinares y dibuja el requerimiento que da paso a la tecnología denominada interdisciplina. De esta forma, cuando del estudio de hombres y mujeres en interacción con su mundo se trata, resulta indispensable un enfoque interdisciplinario que dé cabida a una visión integradora en la que los segmentos disciplinares coexistan para acuñar comprensiones mayores de objetos de estudio específicos. Enseguida una cita de (Zohn Muldoon, y otros, 2013) que de manera concisa ostenta las ideas aquí presentadas: “Si sólo podemos ver una parte de la realidad, la posibilidad de dialogar con distintas disciplinas nos posibilita tener una visión más amplia de la misma, y cuestionar las certezas, así como generar más preguntas para dialogar” (p. 194).

Se ha presentado el concepto de interdisciplina el que en su cualidad abstracta precisa de ejemplos concretos que atestigüen su vigencia y pertinencia, muestra de ello es este trabajo, el que precisó de la participación de disciplinas como las referidas en el párrafo anterior y también de la participación de profesionales formados en áreas como: educación, salud y administrativas, quienes en conjunto contribuyeron en la conformación del campo de conocimiento interdisciplinar que constituye este trabajo. Desde mi experiencia corroboro que el conocimiento se enriquece desde la pluralidad de perspectivas, de sujetos inscritos en disciplinas diversas, inclusive de las que llegan a pensarse antagónicas con sus “enfoques opuestos” sobre temáticas idénticas o similares, con los posibles desencuentros implícitos que tras ser superados, encarnan la proclamación de Heráclito quien dijo: “La guerra es la madre y reina de todas las cosas” (Diccionario filosófico marxista, 2019, s/p), es decir, que en la tensión nacida del contraste disciplinar se construye conocimiento nuevo. Aquí una cita que ilustra lo anterior:

La interdisciplinariedad consiste en la posibilidad de enriquecer lo que hacemos, a partir de dialogar con el otro, que se ubica en una disciplina diferente. Un diálogo que enriquece y que muchas veces confronta y nos conflictúa, pero que nos permite comprender al ser humano desde la complejidad. Una visión de la

complejidad, que posibilita ver a la persona como un ser en contexto y en relación con el otro. Verla situada en un momento histórico y político, con una historia familiar y personal, y comprender sus afectos, sentimientos, sensaciones, valores, creencias, etcétera. (Zohn Muldoon, y otros, 2013, p. 195).

Se concluye esta sección destacando que el prefijo “inter” de manera clara y contundente revela la pluralidad implícita en lo relativo a cuestiones interdisciplinarias, dado que tres de sus acepciones son: “entre”, “en medio” o “entre varios” (Real Academia Española, 2019, s/p) de esta forma los abordajes interdisciplinarios manifiestan riqueza y pluralidad, nacidos de la fecunda comunión disciplinar. En síntesis, referirse a interdisciplina es abordar problemáticas insolubles desde una disciplina y desde un método como lo refieren: Zohn Muldoon, y otros, (2013) “‘inter’ designa que el problema mismo está planteado en términos tales que no puede ser resuelto desde una sola disciplina, ni desde un solo método” (p. 25).

Dado que los procedimientos para seleccionar y reclutar personas acontecen en intercambios interpersonales, donde convergen factores múltiples y realidades tan diversas como personas, el estudio de tal compendio hace que, cuestiones como esta, requieran el concurso de disciplinas diversas, pues el ser humano con sus posibilidades infinitas, es un conjunto intrincado de sistemas, y los procesos de reclutamiento y selección no se escapan de tal complejidad, especialmente cuando intervienen diferentes personas y no solo entrevistador y entrevistado. Esto vuelve aún más complicado el trabajo de contratar, por tanto, se advierte imprescindible un enfoque interdisciplinar como es el caso.

El entramado sistémico de “lo personal” y “lo laboral”, la relación comunicante inseparablemente ligada al axioma de la imposibilidad de no comunicar de Watzlawick, Beavin, & Jackson (1991), la esencia filosófica humanista existencial implícita en la teoría

rogeriana y lo relativo a las maneras de interacción propuestas para los procedimientos de reclutamiento y selección de personal propias del ECP, precisan de la superación de campos disciplinares para dar cabida la interdisciplinariedad, la que se entiende como “un viaje al diálogo con otros saberes y desde otras perspectivas, salir de lo conocido para aventurarse en el descubrimiento”. (Zohn Muldoon, y otros, 2013, p. 12)

Con la mirada interdisciplinar se concibe un conocimiento que no es unívoco, y que, por su complejidad, requiere diversas perspectivas conceptuales, como son las que sustentan esta propuesta. En este sentido, considero obligada la cualidad interdisciplinar para el presente trabajo. Para lograr una interpretación integrada que proporcione las bases de un modelo de reclutamiento y selección enfocado en la persona como totalidad, es precisa una aproximación de este corte, en este orden de ideas García (2011), menciona que “el primer objetivo de un estudio integral es obtener un diagnóstico del funcionamiento del sistema” (p.78). Fue a través de los cuestionarios: “Entrevista a Jefes de vacantes” y “Entrevista a Candidatos” y aplicados a los sujetos de estudio como se recogió la percepción que se tiene de los atributos de la relación interpersonal presente en los procedimientos de reclutamiento y selección actuales, con lo que se da vida a un diagnóstico.

Se concluye esta sección resaltando que este trabajo pretende servir de consulta y apoyo para quienes se dedican a la tarea de reclutamiento y selección, para que en lo posible pongan en práctica los atributos relacionales del Enfoque Centrado en la Persona (ECP). Después de todo, indagar en campos de acción como el que aquí se analiza persigue el objetivo de operar en la realidad, en palabras de García (2011) “El segundo objetivo -y, en realidad, la principal motivación de los estudios- es poder actuar sobre el sistema” (p. 78).

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

En este capítulo se registran algunos constructos teórico-conceptuales que se piensan elementales para sustentar la propuesta concebida en este documento, dichos constructos se presentan bajo cinco denominaciones: 1. “Lo personal y lo laboral una mutua relación”; 2. “La relación interpersonal-comunicativa: Constitutivo de lo personal”; 3. “La relación congruente”; 4. “La relación de aceptación positiva incondicional” y 5. “La relación con comprensión empática”. De igual modo, se establece la metodología cualitativa como el marco en el que se inscribe este trabajo y la utilización de los recursos de los métodos Fenomenológico y Hermenéutico, para establecer, primeramente la perspectiva desde la que se analizó la información recolectada, seguidamente, para la delimitación de lo observado, y finalmente, la lectura -hermenéutica-, que dio vida a los datos presentados. Todo ello, partiendo de las voces de la población objetivo de estudio.

### **2.1 El Desarrollo Humano: un estilo de trabajo**

En este apartado presentaré, desde mi función como encargada de reclutamiento y selección, algunos de los fenómenos que ocurren en la relación interpersonal esencialmente comunicativa, que acontece en el encuentro entrevistador-entrevistado, fenómenos contemplados desde el campo de estudio del Desarrollo Humano. De esta forma, los elementos conceptuales que se presentan en este capítulo se contextualizan en la relación interpersonal que se da en la entrevista de trabajo, ya que es precisamente, la entrevista laboral, el “escaparate” donde se propone establecer el tipo de relación que permita seleccionar, y dado el caso, contratar a un postulante.

#### **2.1.1 La relación interpersonal-comunicante: constitutivo de lo personal**

Todo el tiempo nos encontramos en constante comunicación, particularmente, en la relación interpersonal, pues sea cual sea, existe comunicación, es imposible no

comunicar, señalan Watzlawick, Beavin, & Jackson (1991), pues aun estando en silencio, estamos comunicando y lo que cada uno interprete o el significado que se dé a ese silencio será determinado por la historia personal de cada uno y de sus creencias y valores. Esto sucede en todos los ámbitos de las relaciones; madre e hijo, jefe y subordinado, entrevistador y entrevistado, etc.

Naranjo (2005), considera que “en la comunicación se da interacción, sea ésta interpersonal o con diferentes aspectos del ambiente físico y social, lo que permite el intercambio de información. Por esto toda interacción es comunicación” (p. 4). Si partimos de esta idea, entonces en un proceso de selección en el que interactúan entrevistadores y “Aspirantes a vacantes” decimos que acontece el fenómeno denominado comunicación. Por su parte, “las impresiones recibidas provenientes de lo que nos rodea, de las otras personas y de nuestro organismo, así como la retención de esas impresiones, como referencia para la acción futura, pueden ser consideradas como parte integral del sistema de comunicación personal” (p. 4). De este modo, se formaliza el procedimiento para seleccionar y reclutar a una persona, pues las impresiones que el entrevistador recibe del entrevistado, servirán de referencia en el momento en que suceda la acción de contratar a uno u otro candidato. Son pues, las impresiones implícitas en el proceso comunicativo, elementos que sirvan para decantarse por uno u otro aspirante. Dado lo anterior, se puede pensar que, toda interacción humana es un intercambio comunicativo y relacional, y consecuentemente, la función y los procedimientos de reclutamiento y selección de personal son modalidades del intercambio comunicativo del que no podemos sustraernos, pues todo lo que se hace o se deja de hacer, todo lo que decimos o callamos es, en última instancia, nuestra particular forma de comunicar quienes somos. Por tanto, es conveniente ser conciente, en la medida de lo posible, de lo que comunicamos, porque no nos es posible esconder nuestros sentimientos, nuestros diálogos, miedos y alegrías, y cuando, de ponernos frente al entrevistador es momento, no tendremos más que mostrarnos como somos para dejar que el entrevistador haga su trabajo. Después de todo, seremos seleccionados o descartados por quien realmente somos ya que nuestra presencia entera comunica lo que somos.

Ahora revisamos algunos autores que abordan la comunicación vista en el Desarrollo Humano. La teoría de comunicación humana propuesta por Watzlawick, Beavin, & Jackson, (1991) presenta 3 axiomas exploratorios de la comunicación.

### **Primer axioma: La imposibilidad de no comunicar**

La comunicación puede ser vista como una unidad respecto a la transmisión de un mensaje (unidad comunicacional) y su intercambio es la interacción. Su forma puede ser verbal, tonal, postural, contextual, etc. Desde este punto de vista todo es comunicación. Así mismo. Watzlawick, Beavin, & Jackson (1991):

Toda conducta en una situación e interacción tiene un valor de mensaje, es decir, es comunicación, se deduce que, por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar. Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican (p. 29).

Si esto se lleva al terreno de los procedimientos de reclutamiento y selección, en concreto, a las entrevistas de trabajo, concluimos que, todo lo que sucede en una entrevista de selección de personal nos da información del postulante, desde si permanece en silencio por unos minutos, y ante este silencio, la interpretación que le dé el entrevistador dependerá de su contexto personal; podrá darle un significado de estrés o podrá interpretar que el postulante reflexiona sus respuestas antes de contestar. Y a su vez el postulante responderá a esos estímulos.

### **Segundo Axioma**

Watzlawick, Beavin, & Jackson (1991) proponen que toda comunicación tiene un aspecto de contenido y uno relacional, tal es que el segundo clasifica al primero. En una entrevista de selección, una pregunta hecha al postulante puede interpretarse de varias maneras, ello dependerá, en algún grado, de la manera en que el entrevistado ponga su atención, por ejemplo: ¿cuáles crees que han sido tus principales logros? Habrá quien responda desde el terreno personal y comparta alguna experiencia gratificante, habrá quien mencione una situación de “fracaso” y narre como la superó, habrá quien responda desde el terreno meramente profesional o académico, etc.

### **Tercer axioma**

El tercer axioma del modelo comunicacional de Watzlawick, Beavin, & Jackson (1991), afirma que “la naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes” (p. 37). La secuencia comunicativa se puntúa siempre un sujeto proporciona los estímulos y los refuerzos mientras un segundo proporciona las respuestas y este intercambio organiza las respuestas de ambos; la falta de acuerdo en la puntuación es causa de incontables conflictos en las relaciones.

En una entrevista de selección se toman en cuenta aspectos como el lenguaje corporal y los mensajes verbales, dentro de los cuales, el entrevistador habrá de tener la sensibilidad para “escuchar” más allá de lo que se pueda transmitir con palabras, es decir, los mensajes con significados múltiples, frases sarcásticas, ideas redundantes o necesidades implícitas en sentimientos específicos- En síntesis; en el encuentro interpersonal suscitado en la entrevista laboral acontece un intercambio comunicativo vivo del que el entrevistador puede obtener información sobre significados y peculiaridades únicas de quien pretende obtener un empleo. Para ello, la propuesta es que, en la medida de lo posible el entrevistador encarne el rol de agente facilitador del entrevistado.

Para que se dé una metacomunicación<sup>2</sup> el entrevistador habrá de cuestionarse ¿cómo comunica el otro lo que quiere comunicar? Y no solo a través de las palabras, sino desde el tono de voz, su postura corporal y sus gestos. Es importante desde el Enfoque Centrado en la Persona, transmitir confianza al postulante, prestar una atención genuina a lo que nos está compartiendo, ya que muy probablemente esté intentando dar una buena impresión, inclusive dirigir sus respuestas a lo que se imagina que el entrevistador quiere escuchar. Finalmente, está tratando de mostrar lo mejor de sí mismo y ser la persona contratada en la institución y la manera cómo se comunique el entrevistador tendrá un impacto en la información que del postulante.

De acuerdo con, Sierra Escobell, (2018) “son muchas las acepciones que se pueden encontrar para describir el concepto de comunicación, En el campo del Desarrollo Humano, se concibe como “constitutivo para el establecimiento de la relación que promueve el conocimiento de sí mismo y el crecimiento personal” (p. 40). Para promover una relación de crecimiento será necesario que, quien brinde ayuda, desarrolle habilidades de comunicación con las que haga saber al que está recibiendo ayuda, que es escuchado, comprendido y aceptado. Es decir, lo que se intenta comunicar ¿es lo que entiende y percibe el otro? Si esto lo llevamos al campo de los procesos de selección, implica primeramente, que los entrevistadores hagan una reflexión en cuanto a cuestionarse qué elementos del Desarrollo Humano se hacen presentes en el momento que están entrevistando; si se está consciente de esto, probablemente esto facilitará cuestionarse; ¿cómo está transmitiendo los elementos de escucha, aceptación incondicional y empatía a quien está siendo cuestionado? Esto con el único fin de conocer, tanto como sea posible, a la persona en ese espacio-tiempo y así hacer una evaluación sobre si es la que la institución necesita y viceversa; si lo que la persona espera es lo que la institución le puede brindar. Al final, una contratación se trata no sólo de cuidar los intereses de la institución, sino de alinear en la medida de lo posible las expectativas personales con las institucionales.

---

<sup>2</sup> “El aspecto relacional de una comunicación, resulta, desde luego, idéntico al concepto de metacomunicación” (Watzlawick, Beavin, & Jackson, 1991, p. 33).



La propuesta de este trabajo se ajusta al modelo humanista de comunicación, ya que en el momento en que se está desarrollando una entrevista de trabajo, se establece una relación interpersonal con los atributos que se han mencionado a lo largo de este escrito. En otras palabras, cada vez que se entrevista a un postulante, se está desarrollando una relación, no sólo se trata de un intercambio de información, sino del establecimiento de una relación entre personas, lo que quiere decir que, ante todo, lo primero son las personas. En palabras de Naranjo (2005); “desde el punto de vista humanista, el componente básico del proceso de comunicación humana es el ser humano y, la función básica de esta comunicación, consiste esencialmente en desarrollar relaciones, más que en intercambiar información” (p.2). De ahí que, nuestra propuesta sea tener presente que, cuando se realiza una entrevista de trabajo, se está desarrollando una relación interpersonal, la que dicho sea de paso se procura con aspectos relacionales de tipo rogerianos. Otra de las características que plantea este modelo de comunicación es “la importancia de que toda comunicación tiene lugar en un contexto, que está conformado por tres aspectos: el cultural, el situacional y el de urgencia” (Naranjo, 2005, p. 2).

Estos mismos aspectos son los que están presentes en un proceso de reclutamiento y selección, en concreto, en una entrevista laboral. Ya que como se ha mencionado anteriormente, al entrevistar, hay que indagar en el contexto del postulante, cuáles son sus creencias, valores, expectativas, etc. las que a su vez, han sido determinadas en alguna medida por su historia de vida, por su historia familiar. Pero no solo las creencias del postulante son las que participan, sino también de quien entrevista.

Lo anterior, lo relaciono con algunos “Jefes de vacantes” que, dentro del perfil que buscan, estipulan una edad máxima para el aspirante que ocupará un puesto administrativo, por lo que al momento de revisar currículos, quienes rebasan el límite de edad establecido, pierden la oportunidad de participar por el puesto. De esta forma se advierte que, tal vez, quienes buscan a un colaborador con una edad específica, no

piensan siquiera que es posible entrevistar a una persona que cumpla con lo requerido con el perfil de puesto aunque rebase la edad establecida. Al parecer, han olvidado que la edad es una etiqueta como la de los productos, como si fuese una fecha de caducidad. De esta forma, se advierte que se ha dejado de ver a la persona para centrarse exclusivamente en su edad, es decir, se cosifica a la persona, se mercantiliza al postulante y se entra en la ley del mercado donde el postulante termina siendo un producto. Es dar por hecho que, sólo por la edad, el desempeño profesional no podrá ser el esperado, en una lógica que dice: a mayor edad, menor capacidad profesional. Sin embargo, esto es solo una creencia, porque las capacidades o limitaciones en el desempeño laboral de una persona, no son determinadas por su edad, de manera que podrá haber postulantes competentes para un puesto administrativo sin que su edad sea una condicionante para su desempeño. Valdrá la pena cuestionarse el trasfondo de establecer rangos de edades para quienes ocuparán puestos en los que la fuerza física no es determinante, pues quienes no encajan en los rangos establecidos, ni siquiera tendrán la oportunidad de ser escuchados.

Tal vez sea conveniente preguntarse; ¿qué pasará por la mente de la persona que en el currículo, y a los ojos de ella, cubre el perfil del puesto, pero aun así no ha sido llamada a una entrevista? ¿Qué estaremos comunicando, como institución? Ahora que sabemos que toda interacción entre seres humanos es comunicación. Atendiendo a los cuestionamientos anteriores, se considera que se habremos de ser claros con la persona que no fue electa, y sustentar con elementos fundantes, la razón por la que no ha pasado a la fase de entrevista, pero desde cuestiones objetivas, es decir, desde elementos del perfil, y no desde una creencia, una preferencia o un prejuicio.

Hay que decir lo que se piensa, pero pensar lo que se dice y siempre respetando al otro. Cuando uno va a expresar lo que piensa, habrá que decir las cosas en el momento preciso, no antes, no después y procurando apegarse a elementos que describan lo que sentimos y que describan lo que percibimos. Que lo que comunicamos describa, en vez

de calificar, que nos acompañemos en el intercambio comunicacional en lugar de señalarnos.

Ahora se indagará en dos elementos medulares del intercambio comunicacional, elementos que, como se ha mencionado, vienen a ser elementos relacionales, dado que comunicación y relación son aspectos indisolublemente ligados en la experiencia humana. Estos elementos son: las respuestas verbales y no verbales en la comunicación.

### **Las respuestas verbales y no verbales en la comunicación**

Para que las personas adquieran las comprensiones que necesitan una de otra, habrán de comunicarse con claridad. Sin esta comunicación, no se podría sobrevivir, pues se necesita conocer acerca de los hechos del mundo, de las otras personas y de las relaciones con éstas. Para recibir este conocimiento, se cuenta con dos métodos básicos: “pedir respuestas verbales y observar la conducta no verbal” (Naranjo, 2005, p. 10).

En una entrevista laboral no se puede dejar de lado la comunicación no verbal<sup>3</sup>, también se considera importante observar la postura corporal del entrevistado, su tono de voz y sus respuestas gesticulares ante algunas preguntas. Por ejemplo, en mi quehacer profesional suelo preguntar: de toda tu trayectoria laboral, ¿cuál es el trabajo que más has disfrutado? Pues he constatado de primera mano que, por regla general, los entrevistados manifiestan un cambio en su expresión facial, transmiten su pasión por lo que están compartiendo y eso confirma o no lo que están diciendo. Inmediatamente después de la pregunta, nace una respuesta corporal, la que puede ser una sonrisa, un suspiro, un cambio la expresión de sus ojos y después viene el discurso. Lo anterior puede interpretarse como que el entrevistado contestó honestamente, sin tener esa

---

<sup>3</sup> Por comunicación no verbal, en cambio, se entiende la que emplea signos no codificados lingüísticamente, aunque puedan estar codificados culturalmente: así ocurre, por ejemplo, con los gestos que intervienen en la comunicación oral, que no forman parte de la lengua, sino de la cultura que comparten los interlocutores.

certeza, sin embargo, en este ejemplo concreto, quienes entrevistamos a potenciales colaboradores llegamos a percibir honestidad o falsedad en las personas, en el supuesto donde el entrevistador advierte que el postulante no es del todo franco se dice que acontece la llamada “comunicación manipulatoria”<sup>4</sup> (Costa & Segalés, 2010, p. 327), lo que afectará de manera significativa la posibilidad de contratación del candidato. Lo anterior no es una empresa sencilla y aun así, se propone como medio fiable para indagar acerca de quien es entrevistado.

Como se mencionó, todo es comunicación y es imposible no comunicar cuando hay una interacción. Inclusive, pudiera pensarse que se dice más con el lenguaje no hablado que con palabras, pues si el universo entero y consecuentemente, el mundo, y todo lo que en él habita, participa de una manera u otra del acto de comunicar, es posible suponer que el lenguaje hablado y escrito, por ser exclusivo, hasta donde se sabe, de la criatura humana, entonces lo no verbal comunica más que lo que se denomina verbal. Con miras a ejemplificar lo anterior, se presentan algunas preguntas realizadas durante una entrevista de trabajo, en donde el contexto de la persona brindó conocimiento mediante el lenguaje corporal:

Caso 1.- Recientemente en un proceso de selección, un postulante que labora en la institución buscaba ser promovido a otra área. Previamente, se realizó una revisión de su expediente (dentro de los documentos que se revisan, se encuentran: actas administrativas, evaluaciones de desempeño y felicitaciones). Al revisar su expediente se encontraron varias actas administrativas y no había sido bien evaluado por su desempeño. Durante la entrevista, él se describió como una persona responsable, trabajadora, que le gustaba hacer bien su trabajo. Pero cuando se le preguntó ¿podemos hablarle a tu jefe para pedir referencias laborales tuyas? Su expresión facial cambió por completo, al igual que su lenguaje corporal (se “sumió” en la silla), y aunque respondió

---

<sup>4</sup> Las expresiones faciales y otros signos involuntarios dan a entender lo que las palabras quieren ocultar. El emisor sólo ha codificado y verbalizado lo que quiere significar, pero no ha podido evitar que su interlocutor descubra lo que no quiere que sepa: que le está engañando. Se llama a eso comunicación manipulatoria (Costa & Segalés, 2010, p. 327).

que sí, que “sin problema lo podíamos hacer”, su lenguaje corporal y su tono de voz parecía estar diciendo lo contrario. Esto llevo a preguntarle ¿Cómo crees que te describiría tu jefe? La persona empezó a tartamudear un poco, no se expresó claramente y su tono de voz bajó de intensidad, se apreciaba inseguro. Y aunque en su discurso el postulante seguía describiéndose con los atributos de responsable, bien hecho y trabajador, esos mismos atributos habían sido mal evaluados por su jefe; su lenguaje corporal nos estaba diciendo más que sus palabras.

Caso 2.- En el mismo proceso de selección mencionado en el párrafo anterior; al revisar el expediente de otro postulante se encontraron felicitaciones por sus propuestas, en su evaluación de desempeño su jefe reconocía su sentido de responsabilidad, su capacidad para adelantarse a escenarios que requerirían acciones precisas, ser rápido y bien hecho en sus labores, además de que se preocupaba por mejorar su área de trabajo. En este postulante se observó coherencia entre su discurso y su lenguaje no verbal, cuando se le preguntó: ¿podemos pedir referencias laborales a tu jefe? Él contestó afirmando con tono seguro. Ante la pregunta ¿cómo crees que te describiría? nuevamente contestó con seguridad y en su respuesta mencionó que le gustaba hacer propuestas para mejorar el área de trabajo en la que operaba (coincidía con su evaluación y felicitaciones). Cuando habló de lo que a él le gustaba de su trabajo, lo hacía sonriendo y su postura corporal mostraba seguridad. Lo que expresaba verbalmente era coherente con su lenguaje no verbal y con lo que se había indagado en el expediente.

La tarea de selección de personal, de alguna manera, consiste en predecir cómo es que se comportará la persona si llegara a ser contratada, sin embargo, la persona no es estática, sufre cambios, de ahí que, aunque se lleve un cuidadoso procedimiento de selección, este procedimiento por regla general implicará riesgos; y los riesgos incrementarán si quienes entrevistan, para evaluar a un candidato, emplean habilidades de comunicación no efectivas. La función de quien selecciona es delicada, ya que, de alguna manera, de ella depende el destino profesional de una persona, sus expectativas profesionales, salariales y personales, por lo cual, siempre será importante tomar en

cuenta el entorno del individuo. En la institución donde laboro, la selección de quien ocupará un puesto, depende de comités que se conforman para este fin. Comités muy diversos con entrevistadores de perfiles muy diferentes, y donde quizá, para más de alguno, será la primera vez que realice una entrevista, por lo tanto, probablemente no tendrá los conocimientos y habilidades sobre cómo hacer una entrevista que se centre en el individuo. Es decir, donde indague aspectos, no sólo de las competencias registradas en su currículum (grados académicos, experiencia profesional principalmente), sino que se centre en lo que conforma a una persona (aspectos familiares, motivaciones, filosofía de vida, etc.).

El diseño y ejecución de procedimientos de selección, se habrá de considerar cada vez más, como una relación interpersonal-comunicativa, donde intervienen muchos factores para llegar a la selección de una persona. Factores tan diversos como, no sólo el perfil del postulante, sino el perfil de quien será su jefe, de quienes serán sus compañeros de trabajo y no sólo del área, sino de la institución; ya que el fin de una contratación es buscar el bienestar individual, pero también el bienestar institucional.

Antes de terminar este apartado, se presenta una breve disertación sobre la relevancia de la comunicación asertiva en las relaciones interpersonales, ello, con el ánimo de enriquecer el sustento teórico de este trabajo. La asertividad es uno de los elementos fundamentales de los procesos de comunicación. Ha sido definida por varios autores y de diversas maneras. Primero partiremos del origen de la palabra, como lo refiere Naranjo (2005), “esta proviene del latín *assertus* y significa: afirmación de la certeza de una cosa, por lo que se deduce que una persona asertiva es aquella que afirma con certeza” (p. 7). Otra definición de asertividad, es la de Riso (1988), quien la concibe como:

Aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente (sin distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (decir no, expresar

desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) de acuerdo con sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta (p. 45).

En la medida en que, en los procesos de selección, se propicie un clima de confianza donde se permita que el postulante se exprese sin temor a ser criticado o juzgado, es decir, se sienta respetado y aceptado, se podrán obtener mayores conocimientos y el candidato podrá ser valorado, no sólo en cuanto a sus cualidades, sino sus inquietudes y expectativas, lo que permitirá analizar si el candidato y la institución podrán establecer una relación laboral donde sean cubiertas expectativas personales e institucionales. De ahí la importancia que el entrevistador sea claro en responder las dudas al postulante durante la entrevista de trabajo y le informe acerca de las condiciones del trabajo que se está ofertando, como pueden ser: sueldo, horario, prestaciones, funciones, contrato de prueba, etc. En mi experiencia como integrante de comités de selección, me he dado cuenta que es frecuente que los candidatos no hagan preguntas de sueldo ni de horarios, pero tampoco el entrevistador toma la iniciativa de hacer del conocimiento esta información, y así, es frecuente que las entrevistas terminen, el proceso de selección avance y cuando se hace la propuesta formal de trabajo al candidato y se le entera el sueldo, el postulante podrá no estar interesado, ya que en su imaginario tenía la creencia que se le ofrecería sueldo mayor; por lo tanto no se concreta la contratación y esto representa pérdida de tiempo y de horas hombre. De ahí que, retomando el concepto de asertividad en los procesos de selección, la propuesta será que la comunicación se gestione asertivamente.

Se considera que, entre mayor asertividad en cualquier relación interpersonal, se promoverá una mayor madurez en la relación, ya que cada uno se hará responsable de la información que proporcionó, a quien se la proporcionó y de qué manera lo hizo.

En el espacio de la entrevista que se propone, es importante que exista una comunicación transparente, por lo que se sugiere que los “Jefes de vacantes” sean lo más claro posible, y de alguna manera, no dar por hecho o suponer nada. Habrá que asegurarse que el entrevistado haya recibido la información que se quiere dar para que él también pueda evaluar el puesto que se le ofrece; finalmente, se trata de una evaluación mutua.

Dado que el reclutamiento y selección de personal son actividades fundamentales en toda organización, se puede concluir que, para las personas que participen como entrevistadores en un proceso de selección, será conveniente que desarrollen habilidades de comunicación-relación, de tal manera que se pueda interpretar, no sólo lo que se escucha, sino también lo que no se dice. Si se pone atención al lenguaje corporal, este será una invitación a indagar más en ciertos aspectos que quizá no se tenían pensados y también os puede confirmar la coherencia entre lo corporal y lo verbal. Se finaliza con una cita relativa al lenguaje corporal que expresa elocuentemente las ideas que se intentó ilustrar con los casos 1 y 2 mostrados en párrafos anteriores: “el lenguaje corporal y la voz inciden, de manera mucho más decisiva que la palabra, en la inmensa mayoría de nuestras relaciones. Hasta el punto en que un gesto puede anular por completo un discurso cargado de argumentos” (Baró, 2012, p. 23).

Derivado de lo anterior, este trabajo se construye como una propuesta para hacer del conocimiento general, cuestiones que, si bien llegan a considerarse obvias, lo cierto es que, desde mi propia experiencia, he podido darme cuenta de la relevancia de los elementos comunicacionales y relacionales que se ejercitan en los procedimientos de selección y contratación de personal; es este trabajo una contribución que se piensa útil para quienes se dedican a seleccionar y contratar personas.

Se concluye esta sección reconociendo que el fenómeno comunicacional y las relaciones interpersonales son constitutivos de lo que se concibe humano, al grado en



que es complicado siquiera imaginar cualquier situación o cosa, sin el concurso de un discurrir comunicativo.

### **2.1.2 La implicación personal**

En esta sección del trabajo se presenta el concepto de “Implicación Personal” como concepción vinculada a los seres humanos.

En la búsqueda emprendida para definir “Implicación Personal” se encontró que es camino obligado averiguar primeramente el concepto de la palabra implicación, la que se puede concebir al menos desde tres vertientes, propiamente en términos etimológicos que se refieren al origen, razón de existencia y significación de la palabra; en cuanto a su acepción que refiere el significado particular de la palabra de acuerdo al contexto en que se presenta y finalmente en torno al sentido de la palabra en cuanto a la cualidad específica de entender la palabra analizada. De esta forma se presenta ahora lo entendido por “Implicación Personal” desde las aristas mencionadas.

La implicación se concibe como el grado en que “alguien se vea enredado o comprometido en un asunto” (Real Academia Española, 2019, s/p) en su concepción más amplia la implicación son ligaduras materiales o inmateriales que vinculan elementos que convergen en un tiempo sin importar la esencia u origen de lo que se vincula, de manera que se pueden implicar todo cuanto se conoce y conocerá.

De esta forma la implicación viene dada al ser humano como un mecanismo de relación, con el que observa al mundo y se observa en el mundo para testiguar que con todo lo que interactúa se implica. A continuación, una cita de: Fernández, López, Borakievich, Ojam, & Cabrera (2014) que ilustra lo expresado en este sentido: “La implicación viene con nosotros en tanto sujetos sociohistóricos y políticos, y es activada

por el encuentro con el objeto: el otro, los grupos, la institución, etc.” (p. 11). En un intento por facilitar la concepción de implicación se podrá decir que el ser humano precisa de la implicación para hacerse con el mundo y la condición de implicación trasciende la voluntad, debido a que es condición humana inalienable e incluso hay quien se refiere a ella al punto de padecerla, lo que para este trabajo resulta excesivo. “La implicación no es un fenómeno voluntario. Sino un fenómeno que se padece” (Ardoino, 1997, p. 2).

Ahora que se ha plasmado lo referente al concepto implicación es momento de referir lo concerniente a personal en las dimensiones de significado aplicables a este trabajo, de modo que referirse a lo personal es sinónimo de particular, de individual y que es característico del individuo que si bien como criatura social comparte un contexto cultural, político, mundano-temporal, se suma la subjetividad que alberga la posibilidad de atestiguar, pensar, hacer, etc. propia de una cultura y contexto, es decir, colectiva pero en paralelo única como resultado de la combinación cuasi infinita de posibilidades que imprimen al término: “personal” cualidad de único e irreplicable como irreplicable es la etiqueta genética (ADN)<sup>5</sup> y que sin importar lo particular es general para todo organismo vivo.

Ahora que se han expuesto los conceptos “Implicación” y “Personal” los que comparten la cualidad de ser aplicables y de orden general en el ser humano; es momento de proclamar con grado de certeza irrevocable que: los seres humanos nos implicamos en todo lo que hacemos y la actividad de reclutamiento y selección de personal no es la excepción, lo que alcanza para cuestionar la objetividad que se propugna en la tarea de reclutar y seleccionar, sin decir con ello que sea cuestionable sino que es poco probable ser neutral y así es como la idoneidad se enuncia como una objetivo aspiracional que en algún grado convierte a la labor de reclutamiento y selección en una tarea matizada en menor o mayor medida de ambigüedad. Una cita que ilustra lo dicho: “Lo primero es reconocer que siempre estamos implicados, en cualquier trabajo

---

<sup>5</sup> Ácido desoxirribonucleico.

hay una connotación de clase, género, ecológica. Ya decíamos que son una ingenuidad las pretensiones de neutralidad, y por lo mismo siempre hay un grado de ambigüedad y ambivalencia” (Villasante 1995 pp. 410-411 en Fernández, López, Borakievich, Ojam, & Cabrera, 2014, p.13).

Se concluye esta sección después de evidenciar la presencia de implicación personal, no solo en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal sino en toda actividad humana con lo que se desmitifica la laureada pretensión objetiva en el quehacer humano. Una cita de Ardoino (1997) que retrata con viveza lo expresado:

Las personas que hablan de la objetividad se dedican a contar cuentos. Estamos aquí en el campo de prácticas profesionales que son intersubjetivas y no objetivas. Objetivo quiere decir que hay una relación entre un espíritu cognoscente y un objeto, en donde el objeto se supone estable, que no cambia, invariable. Esto nunca es el caso en el ámbito de lo humano (p. 4).

### **2.1.3 Lo personal y lo laboral: una mutua relación**

Con base en el acervo experiencial conformado durante más de 20 años de trabajo, y después de cavilar sobre las esferas familiar y laboral de las personas, hoy se arriba a manera de conclusión, que la dicotomía familia–trabajo, en realidad no existe, pues se considera que esa concepción está agotada. Esta idea ha sido superada, pues la experiencia demuestra con creces, que la persona es un ente holístico que agrupa roles, pero que, a pesar del sin número de roles que puedan encarnarse, todos estarán indisolublemente ligados al mismo individuo, y por tanto, esas esferas que se nombran laboral y personal en realidad no existen, dando paso a la persona total, al individuo que

labora y vive en familia a un solo tiempo. Y así es como en la casa y en el trabajo se escenifica un solo drama llamado vida y la conflictividad de vivir con sus tristezas difusas y alegrías encomiables se encarnan en la misma escena caótica llamada existencia humana. Ahora se presenta una cita que bosqueja modestamente la idea que se expone líneas arriba: “Actualmente, se ha reconocido que una de las condiciones subjetivas de la calidad de vida de los trabajadores radica en la congruencia de la interacción de los ámbitos familiar y laboral, reconociéndose que ambos se influyen recíprocamente” (Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas, 2002 en Jiménez Figueroa & Moyano Díaz, 2008, p. 118).

Tanto el sistema laboral como el familiar se retroalimentan constantemente, dado que es inevitable que la vida personal de cualquier sujeto tenga algún tipo de impacto en su vida laboral y viceversa. El trabajo tiene repercusiones en la vida privada de cualquier persona, sea de manera positiva o como un elemento generador de estrés, particularmente, cuando no existe compatibilidad entre los dos ámbitos. Jiménez Figueroa & Moyano Díaz (2008), lo dicen de esta manera:

Ningún modelo ha descrito la complejidad de la interacción entre trabajo y familia que dé cuenta de las características individuales y situacionales que producen equilibrio o conflicto entre trabajo y familia y, que, a su vez, provea de una estructura para promover una integración de estas esferas en el individuo (p. 121).

Se considera que, en la medida en que exista un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal de cualquier sujeto, en esa misma proporción el trabajador se comprometerá con la institución, lo que le permitirá lograr esa conciliación. Sin embargo, en las entrevistas de trabajo donde se ha participado como entrevistadora, no es poco frecuente escuchar que los candidatos desean dejar su trabajo actual debido a la gran demanda de tiempo que, de parte de algunas empresas, se exige dediquen a su trabajo. Parecería que tienen que vivir para trabajar y priorizar su trabajo sobre su vida personal, esto, por lo general, genera problemas de salud y también familiares, pues se

desatienden actividades o responsabilidades con la familia. Analizando desde el área personal, si se habla de lograr un equilibrio entre los dos ámbitos, entonces también la persona habría de contar con un tiempo para atender sus demandas familiares y tener tiempo para actividades recreativas. Jiménez Figueroa & Moyano Díaz (2008), resaltan esto último;

Las investigaciones en torno a la interacción trabajo-familia, tradicionalmente se han centrado en la perspectiva del conflicto, asumiendo que las personas participan en múltiples papeles, lo que deriva inevitablemente en conflicto y estrés (p. 122).

El conflicto que se genera al no existir un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral, no se puede ver desde un solo punto de vista, no es un problema sólo de quien padece el conflicto, sino también, termina siendo un problema de la empresa donde labora el sujeto, ya que las actitudes de desánimo, stress o falta de compromiso, finalmente repercutirán en las relaciones con compañeros de trabajo, con el jefe, en el rendimiento, productividad de la persona y rotación del personal. Los autores arriba mencionados, agregan; “Recientemente se ha incorporado una perspectiva que reconociendo que el conflicto existe, propone investigar la interdependencia positiva de los dominios” (Jiménez Figueroa & Moyano Díaz, 2008, p. 122).

Tomando en cuenta que las investigaciones realizadas en este tema, se ha llegado a conclusiones donde es evidente la relación entre el conflicto entre lo laboral y lo personal, por lo que valdría la pena preguntarse; ¿cómo se puede construir en una empresa un modelo laboral que abone al equilibrio de vida familiar? Un modelo donde se cumplan las metas de trabajo pero donde esto no signifique sacrificar la vida personal ni familiar.

Se piensa pues, que hablar de conflicto entre familia y trabajo es muestra de una visión acotada de lo que en realidad es un solo sistema, de modo que, referirse a una problemática nacida de la tensión entre dos roles entraña una irónica verdad. Esa verdad es que la conflictividad entre las referidas esferas laboral y personal, en realidad es una misma problemática, misma que indica la conflictividad que vive la persona. En contra sentido, si la persona está libre de conflictos, ese individuo no conocerá disonancia alguna entre lo laboral y lo personal, de esta manera comienza a revelarse que, por más que se intente analizar las problemáticas separadamente, se advierte que el origen de la conflictividad es una misma fuente que lleva el nombre de persona. Al respecto las palabras de Granados (2011): “Asimismo, las exigencias del trabajo pueden llevar a los trabajadores a dejar de lado no solo las responsabilidades familiares, sino también las relaciones sociales del trabajador” (p. 220). Por ejemplo; si las jornadas laborales son largas y el tiempo que queda hay que distribuirlo entre los traslados, las responsabilidades familiares (aseo de casa, comida, cuidado de hijos, etc.), es poco el tiempo, sino es que en muchos de los casos casi nulo, con el que se cuenta para alimentar las relaciones de amistad. La persona termina en un mundo donde sólo vive para trabajar; con el malestar consecuente. Nuevamente las palabras de Granados (2011):

La vida laboral se ve afectada no solamente por factores intrínsecos al entorno de trabajo, sino también por todo lo que acontece en otras áreas extralaborales que conforman la cotidianidad de los individuos (la familia, los amigos, la red de contactos, el ocio y el tiempo libre). Esta interdependencia da lugar a una estrecha vinculación entre lo laboral y lo extralaboral que, además de condicionar la calidad de vida laboral, también determina los modos de vida y el estatus social de los individuos (p. 224).

Por ello, se vuelve apremiante buscar una calidad de vida laboral y familiar, donde alcanzar las metas de trabajo no sea sinónimo de permanecer largas jornadas laborales en la empresa y descuidar la vida personal. Más aún, si tenemos presente que, cada vez más, las mujeres se han incorporado al trabajo y han dejado de asumir solo el rol de

madre y ama de casa. Hoy la mujer participa activamente en la vida laboral, pero ¿qué pasa cuando se tienen hijos? Al no existir un modelo que propicie el equilibrio, la demanda por satisfacer lo laboral y lo personal termina siendo un conflicto y una enorme fuente de estrés, ya que se tiene que recurrir a familiares, guarderías, etc, para el cuidado de los hijos; lo que no siempre rinde buenos frutos.

La propuesta de este trabajo respecto de lo laboral y lo personal es, que situaciones concretas nacidas de la experiencia de trabajo constatan la relevancia de la implicación y concurso de la persona en el tan cacareado conflicto laboral-personal, y cuando en problemáticas se piensa, es sencillo identificarlas dondequiera. Muestra de ello es la identificación de dos esferas que se piensan separadas, pero que cuando de aportar alternativas se trata o de bosquejar soluciones es momento, para aliviar las tensiones originadas a partir de la diferenciación de roles, comienzan a revelarse consideraciones acaso escandalosas, como la que aquí se propone, misma que consiste en afirmar que, la tan mencionada división entre lo personal y lo laboral, son las caras de un mismo prisma. Pues el monólogo permanente de la humanidad precisa de la división para culminar en la síntesis; la propuesta de este trabajo es esa síntesis que deja ver la conflictividad de la existencia humana que, generalmente sin saberlo, precisa de aunar cavilaciones antagónicas para dar paso al entendimiento unificador de quien no se deja engañar por las formas y advierte la esencia magnífica en todo.

#### **2.1.4 La propuesta relacional de Rogers**

En la obra del encumbrado autor Carl Rogers, específicamente, la última etapa de ésta se caracterizó por la acentuación de la relación interpersonal como centro de la causa primigenia de su terapia. Gondra (1978), así lo resume:

La terapia centrada en el cliente descubre el valor y la necesidad de una intensa y humana relación interpersonal y carga sobre la misma todo el peso de la

causalidad terapéutica. La terapia es eficaz porque es una verdadera relación entre dos personas (p. 179).

No es obligado referirse al fundamento descrito, pero si natural, dado que entiendo las relaciones interpersonales, no solo como el centro de la propuesta humanista-existencial, sino que extendiendo este axioma relacional a toda actividad humana, porque es en la relación interpersonal donde brilla y se apaga la existencia. Expresado lo anterior se da paso a tres elementos nucleares que sustentan esta propuesta.

### **La relación de consideración positiva incondicional**

Este atributo del Enfoque Centrado en la Persona, en palabras de Rogers (1985), enuncia: “si todas las experiencias de otra persona relativas a sí misma son percibidas por mi como igualmente dignas de consideración positiva, entonces decimos que experimento una consideración positiva incondicional hacia esa persona” (p. 41).

Si esto se traslada al campo del reclutamiento y selección de personal, entonces hablamos de que quien tenga a su cargo esta responsabilidad, habrá de tratar de no emitir juicios ni si quiera en el momento de leer el currículum del postulante. No es poco frecuente que al leer un currículum y encontrarse con que una persona ha tenido varios trabajos en un tiempo corto, se emitan juicios como “seguro es una persona inestable, aquí haría lo mismo”. Esto es, se dan por hechos realidades de esas personas cuando ni siquiera hemos tomado el tiempo de entrevistar y preguntar los posibles motivos de los cambios frecuentes; en cambio, cuando se da la oportunidad a la persona de ser escuchada, es entonces que confirmamos o no el prejuicio que se había hecho acerca del postulante. En mi experiencia, he comprobado que no se pueden emitir juicios o verdades absolutas de una persona sólo por leer su currículum, me he encontrado que algunas veces dichos cambios fueron por haber conseguido empleos de mayor



responsabilidad, otras, porque sólo eran proyectos con una fecha de inicio y otra de término, y en algunas otras ocasiones por motivos personales o de condiciones laborales.

Al aceptar a otra persona tal cual es, al ser empático (ponerse en el lugar del otro como si...), se da la oportunidad de acuñar una idea de manera general, cuáles son sus necesidades actuales y sus expectativas. El entrevistador tendrá que ponerse en el lugar del postulante como si fuera este, pero nunca olvidar el tomar distancia, pues la actitud de como si fuera el otro se acompañará de cierta indiferencia, entendiéndose indiferencia como un equilibrio, no inclinarse sólo por las necesidades y expectativas del postulante, ni sólo tomar en cuenta las de la institución.

Así mismo, la aceptación incondicional promueve la reflexión de quien está entrevistando; reflexión hacia el tipo de preguntas que pueden ser pertinentes. Por ejemplo, si existe un postulante que, a lo largo de su trayectoria profesional ha cambiado constantemente de empleo, el entrevistador evitará hacer juicios, en lugar de eso, lo conveniente será que el entrevistador se imagine siendo el postulante y desde ahí probablemente se preguntará ¿qué lo ha llevado a cambiar constantemente de empleo?, Si fuera contratado en la institución ¿qué lo haría renunciar?, o si no fueran satisfechas sus expectativas ¿se iría? y en su caso ¿qué expectativas específicas no cubiertas lo llevarían a renunciar?

En mi experiencia, en los procesos de reclutamiento y selección de personal, lo que he encontrado más difícil es evitar hacer juicios. Por ejemplo, se puede no estar de acuerdo en la filosofía de vida de algún postulante, pero eso no sería sinónimo de “no te acepto”, no desde la propuesta que se presenta. Es decir, que estarán presentes el respeto y la aceptación incondicional a la persona, aunque no necesariamente se coincida con el postulante en algunas cuestiones. Por ejemplo, recuerdo el caso de un postulante que constantemente cambiaba de empleo y el motivo era el económico, es

decir, que buscaba empleos donde percibiera más dinero, sin tomar en cuenta el tipo de trabajo, la empresa, las prestaciones, las condiciones laborales, etc. Para la institución en la que laboro es importante el factor de estabilidad laboral de quien es contratado, se pretende que la persona perdure un tiempo en el puesto, ya que la constante rotación implica un costo y tiempo, se invierte tiempo e intervienen varias personas en los procedimientos de reclutamiento, selección y capacitación, por lo que no es deseable que alguien renuncie al poco tiempo de haber ingresado. En el caso expuesto, la selección de esta persona no era conveniente para la institución; se respeta y acepta a la persona, más no siempre sus motivaciones en el aspecto laboral.

### **La relación con comprensión empática**

Una de las cualidades que facilitan las relaciones interpersonales es “el desarrollo de la capacidad empática que implica aceptar, comprender y confirmar la visión del mundo que tiene un cliente sin hacer juicios de valor sobre ese mundo ni sobre ese cliente” (Perpiña, 2012, p. 164). Durante los procesos de reclutamiento y selección, el establecimiento de una relación empática será conveniente si se pretende comprender de mejor manera lo que el candidato expresa desde su marco de referencia, es decir, habrá que entender el significado de lo que nos intenta expresar el entrevistado y que éste se sienta escuchado y comprendido.

Sin embargo, también se habrá de estar atento de no confundir empatía con simpatía por un candidato, ya que, entonces la recomendación de un candidato para ocupar una vacante se vería favorecida en mayor medida por el agrado de cierto tipo de personalidad y no por el conjunto de criterios a considerar al momento de proponerlo. Criterios como el perfil del puesto, las necesidades del área, la coincidencia de la filosofía de la institución con la del candidato, que las expectativas que el candidato tenga, se puedan cubrir, etc., son los que definirán quién ocupa la vacante.

Se considera que no habría de existir inclinación hacia tal o cual candidato porque exista algún agrado por él, eso sería simpatía y no empatía. Con la empatía se trata de comprender la experiencia que el otro narra como si fuera propia, pero tratando de ser lo más neutral posible; es su historia, me identifico quizá en algo, pero no es mi historia ni mi experiencia.

Finalmente, la relación empática, se puede definir como aquella en la que se entienden las emociones y pensamientos de otra persona, lo que en su caso implica acompañar, independientemente de si existe un agrado o no hacia esa persona, y además, comprobar, en la medida de lo posible, que el otro se sienta comprendido; en otras palabras, que los implicados en la relación resuenen.

### **La relación congruente**

Durante una entrevista laboral existe una interacción constante entre el entrevistado y el entrevistador donde el objetivo es obtener comprensiones que ayuden a valorar al candidato. Para tratar de que esta interacción se de en un ambiente de confianza, se considera de suma importancia que se establezca desde una relación interpersonal congruente de parte del entrevistador, y en la que, dicho sea de paso, será relevante que el entrevistado perciba el atributo de congruencia en la relación establecida. Esta cualidad relacional, está íntimamente ligada a la anterior (relación de comprensión empática), ya que cuando hablamos de comprender lo que el candidato nos expresa, como si el entrevistador fuera quien expusiera sus pensamientos, sus motivaciones y sus expectativas; pero si no existe un deseo real de conocer al otro, será evidente que no se escuchará, ni se comprenderá a la otra persona.

Quizá en una entrevista de trabajo se le pueda decir a un postulante que resulta muy interesante lo que está diciendo, sin embargo, si al escucharlo, el entrevistador muestra actitudes de desinterés (como estar contestando mensajes de texto en su celular, por ejemplo) se pondrá de manifiesto que no existe una coherencia entre lo que se dice con lo que el lenguaje no verbal del entrevistador comunica. Por lo tanto, se puede crear un ambiente no favorable ni de confianza en la entrevista de trabajo y finalmente puede limitar el suficiente conocimiento del candidato, y por consiguiente, una visión limitada de la persona.

Pero hablar de congruencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal, no sólo abarca al entrevistador, sino que también habrá de ponerse atención a la comunicación no verbal y verbal del candidato que pretende ocupar un puesto, como ya lo decíamos. Habrá que estar atento a la postura corporal, al tono de voz, la gesticulación, la respiración, etc. del entrevistado, para inferir la posible correspondencia entre el autoconcepto y la experiencia del candidato.

Se concluye destacando la relevancia de las actitudes relacionales rogerianas de congruencia, aceptación positiva incondicional y comprensión empática en el tipo de relación interpersonal que se propone en este trabajo de cara al encuentro entre entrevistadores y candidatos a vacantes, pues se considera que el tipo de relación descrita lleva luz a los procedimientos de selección y contratación de personas. Las pautas relacionales puestas en práctica en la entrevista, tanto del entrevistador y en su caso del candidato, nos permiten conocer a mayor profundidad a los individuos con las ventajas que ello implica.

## **2.2 Alcance comunitario**

Llevar a cabo entrevistas de selección de personal centradas en la persona es una manera de profundizar y relacionarse desde un marco que genera encuentros profundos

entre candidato(s) y entrevistador(es). Los atributos del Enfoque Centrado en la Persona son catalizadores eficaces para aceptar al otro, para entender sus necesidades, expectativas y valores. Si se genera un ambiente que brinde posibilidades de acercarse a los candidatos más allá de un currículum y de los grados académicos o de su trayectoria profesional, la posibilidad de seleccionar al candidato idóneo se incrementará, no solo para la función para la que fue seleccionado, sino también, para el equipo de trabajo en el que colaborará, para la institución donde laborará, y finalmente, para la sociedad.

El comportamiento humano no se puede predecir al cien por ciento ya que es algo demasiado complejo donde influyen múltiples factores (culturales, económicos, sociales, familiares, etc.), sin embargo, con el modelo de entrevista propuesto se pretende tener un acercamiento más profundo lo que permitirá un análisis del posible desempeño laboral de quien se tiene enfrente.

Al igual que cualquier construcción académica, este documento es la materialización de un esfuerzo democratizador de conocimientos que busca incidir en la vida comunitaria de nuestra región y de toda persona que dedique su atención al mismo.

### **2.2.1 La propuesta de un ejercicio profesional**

Si bien es cierto que la teoría del cambio rogeriana se cimienta en la propensión al mejoramiento, que también se expresa en términos de agotamiento de las posibilidades latentes de cada organismo o sistema. Es decir, este proceso es como la transformación de una cerilla que se enciende dando su luz máxima para terminar consumida y apagada. En trasfondo, esto no es otra cosa que evolución e involución en simultáneo, de manera que la mirada ensalzada que indica evolución constante no es sino un corte del sistema completo. De esta forma, se juzga necesaria la actualización de los procedimientos de selección y contratación de personal que aquí se manifiestan, que son la meta aspiracional de mejorar un ejercicio, pero con la claridad suficiente para reconocer que este representa una manera de hacer las cosas instalada, por lo que esta propuesta es

loable, pero su puesta en marcha requiere acciones concretas que aquí no se manifiestan pero que se saben necesarias para adoptar una propuesta como esta.

Otro ofrecimiento de este trabajo es presentar una visión humanista en la práctica de los procesos de reclutamiento y selección, debido a que no es raro que en dichos procesos, la visión hacia los candidatos sea limitada, ya que se percibe que algunos entrevistadores basan su elección por uno u otro candidato exclusivamente por grados académicos, idiomas y trayectoria laboral. Debido a esto, después se captan escasas (o nulas) coincidencias aspiracionales y filosóficas entre candidato e institución.

Considero que para instituciones con enfoque humanista como la que aportó la población objetivo de estudio, esta propuesta viene, de alguna manera, a abonar a su visión, donde antes de ser un empleado, eres persona, y como tal, la mirada ignaciana tiene que ver con valorar a las personas no como un recurso más de la institución. En contraste, para el sistema capitalista, un trabajador es aquel que vende su fuerza de trabajo y su conocimiento, enfoque que no contempla la condición humana, la condición del ser social, ni el contexto familiar y pareciera que tampoco su participación en las decisiones que tengan que ver con su trabajo. Se cita a Gómez (1999), quien menciona que “el sistema capitalista tiene como finalidad esencial obtener el máximo beneficio económico, el mismo planteamiento ya es inhumano, porque el fin de la empresa no debe ser el dinero, sino la persona, toda persona”. (p.17). Lo anterior resalta el impacto social del trabajo porque implica el concurso de personas.

Cuando existe una vacante, el jefe de ésta se enfrenta a la labor de reclutar, seleccionar y contratar a personas, siendo, dentro del procedimiento, la entrevista la tarea fundamental. Por lo que, como entrevistador a candidatos, se considera de importancia vital desempeñar esta función desde el bagaje relacional del Enfoque Centrado en la Persona con los atributos que se han venido describiendo, lo que proporcionaría

elementos para indagar diversos aspectos que son relevantes en la vida de los candidatos. El ambiente que se forje durante la entrevista laboral será resultado de las percepciones de ambos y del manejo que el entrevistador realice de la consideración incondicional, la congruencia y la comprensión empática.

Proponer la actualización de los procedimientos señalados (reclutar, seleccionar y contratar), es una forma concreta de mejorar las condiciones en las que se desempeña una práctica profesional, de manera que ello implica, necesariamente, una mejora -en términos de desarrollo- para quienes ejecutan estas actividades. Reflexionar sobre el quehacer profesional, generalmente, conlleva al mejoramiento de lo que se hace, y consecuentemente, habrá una repercusión social en ello.

### **2.2.2 Relaciones interpersonales: piedra angular del mundo laboral**

Hacer evidente que la existencia humana acontece en un devenir incesante de relaciones interpersonales bosqueja la gracia y autoridad de quien es consiente de su manera de relacionarse. Concebir una forma específica de relación para desempeñar un ejercicio profesional supone un efecto multiplicador, pues si la manera de relacionarse de las personas regularmente está impregnada de los modos de relación aprendidos en el seno familiar, todo lo que represente un entorno familiar servirá de escenario para montar la manera de relación aprendida de cada individuo. La esfera laboral, con su composición grupal característica, es un espacio en el que acontecen diversos estilos de relación, no obstante, existen elementos de orden general que influyen de forma contundente en la forma de operar de las relaciones interpersonales. De esta forma, quienes entienden el andamiaje que da cuerpo a las relaciones interpersonales en el trabajo, tendrá la posibilidad de afectar de forma decisiva en el ambiente laboral y en las diferentes esferas de interacción en las que se desenvuelvan, con la posibilidad de propiciar sinergias en términos de desarrollo. En palabras de Rogers (2103): “En un grupo de trabajo, ya sea en el ámbito de la industria o de la educación, sabemos cómo crear condiciones que

determinen un aumento de la productividad y la originalidad y un mejor estado de ánimo más satisfactorio” (p. 321).

Dado que la propuesta conceptual de Rogers es esencialmente relacional, como hemos afirmado, se podrá entender que sus preceptos fundamentales poseen aplicación en todo tiempo y espacio siempre que sucedan relaciones entre personas, y de forma implícita, su aplicación, inequívocamente, impactará en el desarrollo social.

### **2.3 Consideraciones éticas. Las “Cartas de consentimiento informado”**

En esta sección se describen elementos referentes a las condiciones éticas que fueron necesarias (y de carácter obligatorio), que de no haberse cumplido no hubiera sido posible elaborar este informe de la manera en que se expone. Pero ¿qué se entiende por consideración ética? Primeramente, se definirá lo que significa la palabra ética, la que, según Lafrancesco (2003), “proviene del latín *ethicus* y del griego *ethikos-ethos*, que denota costumbre moral ligada a las obligaciones humanas que orientan las adecuaciones de la conducta a unas normas de comportamiento, consideradas justas y que pretenden aproximarse a una justicia objetiva” (p. 47). Tomando en cuenta esta definición, podemos decir entonces que, a la ética le toca, de alguna manera, regular los comportamientos humanos dentro de la sociedad. Siendo así, las consideraciones éticas deben tenerse presentes en todas las etapas de un proyecto de investigación y/o de intervención (como es el caso), desde su inicio, desde la manera cómo se recolectará la información y cómo se presentarán los hallazgos. Este trabajo no es la excepción, ya que se ha cuidado en todo momento la identidad de la institución educativa referida, así como la de las personas que contestaron los instrumentos para recolección de información “Entrevista a Jefes de Vacantes” “EJV” y “Entrevista a Candidatos Electos” (“ECE”), los que, dicho sea de paso, fueron elaborados desde un enfoque en el que no se violentara la intimidad de los entrevistados. Para ello, se asignaron seudónimos a los sujetos que contestaron los instrumentos de recolección de información, asimismo, se hizo del



conocimiento de los “Jefes de vacantes” y de los candidatos electos, el objetivo de dichos cuestionarios así como el apego a la confidencialidad que se sabe insoslayable para el manejo de la información; misma que fue empleada únicamente para fines académicos, específicamente para este Reporte de Experiencia Profesional (REP).

Ya que hemos expuesto las consideraciones éticas de este trabajo, ahora daremos cuenta de lo que se entiende por consentimiento informado. Para Aiken (2003), “implica que una persona acepta se entregue información privada porque sabe en qué consiste esta y con quien será compartida” (p. 14). En este sentido, los sujetos de estudio, tanto “Jefes de vacantes” como candidatos electos a una vacante, desde el primer contacto que se tuvo con ellos fueron informados del objetivo de la aplicación de los cuestionarios: “Entrevista a Jefes de Vacantes” (“EJV”) y “Entrevista a Candidatos Electos” (“ECE”), dicho de otra forma; que la información se manejaría de manera confidencial y el uso académico que se le daría. Se les pidió contestar los cuestionarios: “EJV” y “ECE” en ejercicio pleno de su libertad. Ellos, a su vez, al firmar la “Carta de consentimiento informado”, autorizaron, de manera voluntaria, la utilización de la información para los fines que a este trabajo convienen.

## **2.4 La voz de los participantes**

En este apartado se presentan los resultados de 6 cuestionarios aplicados a 3 “Jefes de vacantes” y 3 a personas que pasaron por un proceso de reclutamiento y selección de personal en una institución de enseñanza superior del estado de Jalisco. El cuestionario aplicado a postulantes a vacantes que fueron contratados se intituló “Entrevista a candidatos electos” (“ECE”) y el aplicado a “Jefes de vacantes” se nombró “Entrevista a Jefes de vacantes” (“EJV”): ambos se componen de 14 preguntas.

En el primer cuestionario “Entrevista a candidatos electos”, de las 14 preguntas, 8 se diseñaron en la modalidad de preguntas abiertas, 5 preguntas cerradas y 1 de opción múltiple. En el segundo cuestionario “Entrevista a “Jefes de vacantes”, de los 14 reactivos, 7 fueron preguntas abiertas, 6 preguntas cerradas y 1 de opción múltiple.

Ahora se define el tipo de preguntas utilizadas en los cuestionarios aplicados. Al respecto, Torres y Paz (2014), señalan: [son] “preguntas abiertas: aquellas en las que no se le presentan las respuestas al encuestado dejando a éste libertad para que conteste según su criterio” (p.14). Es decir, la persona contesta con sus propias ideas y palabras sin que su respuesta sea condicionada por frases o ideas contenidas en el ítem. Con este tipo de pregunta, el autor del instrumento logrará comprensiones acerca de la subjetividad de las personas (entendida como la particular manera de ser), puesto que no se ajustan a un patrón de respuestas establecidos. Los datos recolectados con este tipo de ítems podrán analizarse desde el enfoque de la metodología cualitativa. En cambio, las preguntas cerradas se definen como: “Aquellas que contienen la respuesta, pudiendo decidirse entre aquellas que tienen sólo dos posibles respuestas SI/NO, sexo, o de elección múltiple” (p.14). En otras palabras, este tipo de reactivos condicionan al sujeto a elegir entre un número de opciones establecido por quien diseñó el instrumento, lo que es útil cuando se trata de elegir entre variables fijas y la información recolectada con este tipo de pregunta puede ser analizada desde la metodología cuantitativa, dado que los datos se pueden analizar a la luz de procesamiento estadísticos. Con esta modalidad de preguntas, las respuestas pueden analizarse complementariamente mediante procesamiento cuantitativos y cualitativos. De manera que, las respuestas a las preguntas cerradas, podrán analizarse cuantitativamente y las respuestas a las preguntas abiertas y de opción múltiple, podrán ser analizadas cualitativamente; tal es nuestro caso.

El objetivo de los cuestionarios intitulados “Entrevista a jefes de vacantes” (“EJV”) y “Entrevista a candidatos electos” (“ECE”) fue recabar información de 3 “Jefes de vacantes” y 3 personas que, en su momento fueron postulantes para un puesto, y que

posteriormente ocuparon el lugar al que aspiraban en la institución de enseñanza antes referida. Los instrumentos mencionados persiguieron el objetivo de indagar en la experiencia de jefes y aspirantes en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, así mismo, dichos instrumentos buscaron la presencia de los atributos relacionales que promueve el Enfoque Centrado en la Persona en la relación interpersonal establecida entre “Jefes de vacantes” y postulantes.

### **2.4.1 Objetivos**

Los documentos académicos como el presente, precisan obligatoriamente el señalamiento “de un norte” que marque el sendero a transitar para dar cuenta de lo estudiado, de ahí que la claridad de los objetivos es fundamental. Ahora se presentan el Objetivo general y los Objetivos específicos que han servido de guía en la conformación de este trabajo.

#### **Objetivo general**

Presentar una propuesta de reclutamiento y selección de personal en el marco del Desarrollo Humano.

Este Reporte de Experiencia Profesional pretende dar cuenta del papel que juega el profesional encargado del reclutamiento y selección en los procesos de contratación<sup>6</sup> del personal de una Universidad privada de la localidad y de la relevancia de considerar atributos relacionales propios del Enfoque Centrado en la Persona. En otras palabras, este documento es una propuesta para enmarcar los procedimientos para la selección de personas desde concepciones teóricas como: la relación congruente, la relación de

---

<sup>6</sup> Es relevante expresar que, aunque el nombre del puesto que desempeño es: “Encargado del reclutamiento y selección en los procesos de contratación”, en los hechos, el que contrata es el “Jefe de vacante” y no yo.

aceptación positiva incondicional y la relación con comprensión empática. Partiendo de esto, se han establecido como objetivos específicos los siguientes:

### **Objetivos Específicos**

1. Incorporar la propuesta de la implicación personal en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal.
- 2, Incorporar los atributos de la relación interpersonal del Enfoque Centrado en la Persona en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal.

Ahora que se han presentado el Objetivo general y los Objetivos específicos, es momento de referir la perspectiva empleada para el procesamiento de la información recabada en campo.

### **2.4.2 Marco metodológico**

#### **La Metodología Cualitativa. El marco de estudio**

En este apartado, se hace referencia a la Metodología Cualitativa como el enfoque desde el que se analizaron las respuestas de las personas que contribuyeron con sus opiniones en la construcción de este documento.

Para establecer lo que se entiende por metodología cualitativa, se emplean las aportaciones de Ruiz (1999), quien expone diferencias entre la metodología cuantitativa y la cualitativa. Para ello se refiere a los paradigmas elementales de las metodologías referidas, en donde el paradigma positivista sustenta la metodología cuantitativa y la hermenéutica apuntala la metodología cualitativa, así lo dice:

El positivismo se basa en el análisis estadístico de los datos recogidos por medio de estudios y experimentos descriptivos y comparativos. Asume que solo el conocimiento obtenido a través de medidas y de identificaciones objetivas puede presumir de poseer la verdad. La hermenéutica por su parte presenta una reacción contra esta rigidez del positivismo respecto a cierto tipo de problemas sociales. En lugar de explicar las relaciones causales por medio de *hechos objetivos* y análisis estadístico utiliza un proceso interpretativo más personal en orden a *comprender la realidad* (p.12).

Con el objetivo de explicar de manera gráfica las diferencias entre los paradigmas positivista y la hermenéutico se presenta la siguiente Tabla:

**Tabla 1. Contraste entre el paradigma positivista y el hermenéutico**

Paradigma positivista	Paradigma hermenéutico
<p>Investigación concentrada en la descripción y explicación.</p> <p>Estudios bien definidos, estrechos.</p> <p>No obstante, está dirigida por teorías e hipótesis expresadas explícitamente.</p> <p>La investigación se concentra en la generalización y abstracción.</p> <p>Los investigadores buscan mantener una clara distinción entre hechos y valores objetivos.</p> <p>Los investigadores se esfuerzan por usar un acercamiento consistentemente racional, verbal y lógico a su objeto de estudio.</p> <p>Son centrales las técnicas estadísticas y matemáticas para el procesamiento cuantitativo de datos.</p> <p>Los investigadores están desconectados, esto es, mantienen una distancia entre ellos y el objeto de estudio; desempeñan el papel del observador externo.</p> <p>Distinción entre ciencia y experiencia personal.</p> <p>Los investigadores tratan de ser emocionalmente neutrales y establecen una clara distinción entre razón y sentimiento.</p> <p>Los investigadores descubren un objeto de estudio externo a sí mismos, más que «crean» su propio objeto de estudio.</p>	<p>Investigación centrada en el entendimiento e interpretación.</p> <p>Estudios tanto estrechos como totales (perspectiva holística).</p> <p>La atención de los investigadores está menos localizada y se permite fluctuar más ampliamente.</p> <p>Los investigadores se concentran en generalizaciones específicas y concretas («teoría local») pero también en ensayos y pruebas.</p> <p>La distinción entre hechos y juicios de valor es menos clara; juicios; se busca el reconocimiento de la subjetividad.</p> <p>El entendimiento previo que, a menudo, no puede ser articulado en palabras o no es enteramente consciente —el conocimiento tácito juega un importante papel.</p> <p>Los datos son principalmente no cuantitativos.</p> <p>Tanto distancia como compromiso; los investigadores son actores que también quieren experimentar en su interior lo que están estudiando.</p> <p>Los investigadores aceptan la influencia tanto de la ciencia como de la experiencia personal; utilizan su personalidad como un instrumento.</p> <p>Los investigadores permiten tanto los sentimientos como la razón para gobernar sus acciones.</p> <p>Los investigadores crean parcialmente lo que estudian, por ejemplo el significado de un proceso o documento.</p>

Fuente: Metodología de la Investigación Cualitativa, Ruiz, 1999, p.14.

## **Dos métodos**

Para el análisis de la indagación realizada, cuyo énfasis fueron las experiencias “Jefes de vacantes” y candidatos postulantes sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal se utilizaron la metodología cualitativa y los recursos de dos métodos para dar vida a los datos que se presentan: el método fenomenológico y el método hermenéutico; que, a diferencia de Ruiz (1999), no es entendido como un paradigma sino como un método.

De acuerdo al planteamiento de Dantas y Moreira (2009), el objetivo del método fenomenológico es analizar los valores y significados de un determinado grupo, donde el interés es explicar las experiencias de los sujetos de estudio. Por lo que las preguntas de los cuestionarios “EJV” y “ECE” estuvieron enfocadas a indagar las experiencias vividas, tanto de los “Jefes de vacantes” como de los candidatos postulantes en los procesos de reclutamiento y selección de la universidad en cuestión.

De acuerdo con Arraéz, Calles, & Moreno de Tovar (2006), a través del método hermenéutico se busca reconocer las formas en que la interpretación de la información produce cierto conocimiento, por lo que, una vez que se recolectó la información de los sujetos a estudio, se procedió a la codificación temática, la categorización y análisis de los códigos según calidades, elaboración de esquemas de resultados, para llegar al análisis interpretativo.

### **2.4.3 Criterios de selección. Los cuestionarios “EJV” y “ECE”**

Una vez que se definieron los objetivos general y específicos, la población de estudio, la metodología y los métodos a emplear para analizar la información recolectada, se definió el que sería el instrumento pertinente para recabar la información, concluyéndose que sería el instrumento denominado cuestionario, el idóneo para acercarnos a las

experiencias de tres candidatos electos y tres “Jefes de vacantes” en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Cabe mencionar que, quienes participaron, refirieron experiencias de dos años a la fecha.

## **El cuestionario**

Para la recolección de la información se utilizaron dos cuestionarios que registramos como “Entrevista a Jefes de vacantes” (“EJV”) y “Entrevista a candidatos electos” (“ECE”), mediante los cuales se exploraron sus experiencias cuando participaron en procedimientos de reclutamiento y selección de personal. Pero ¿qué es un cuestionario? De acuerdo con García (2003):

Un cuestionario en sentido estricto es un sistema de preguntas racionales ordenadas en forma coherente, tanto del punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible que generalmente responde por escrito la persona interrogada [...] permite la recolección de datos provenientes de fuentes primarias, es decir, de personas que poseen la información que resulta de interés (p.29).

Una vez que se definió el cuestionario como instrumento de recolección de información, se delimitó la población objetivo a tres “Jefes de vacantes” y tres candidatos a vacantes que hubieran participado en los dos últimos años en algún proceso de reclutamiento y selección en la institución académica referida. Antes de aplicar los cuestionarios “EJV” y “ECE”, se tuvo un primer acercamiento de manera personal con cada uno de ellos, se les explicó el objetivo del trabajo y que con los cuestionarios mencionados se recabaría un conocimiento que abonaría a la consecución del Objetivo general de este documento. Así mismo se les pidió que antes de participar con sus



saberes era requisito indispensable firmar el instrumento denominado: “Carta de Consentimiento Informado”; cabe mencionar que no hubo resistencia alguna para su participación, sino todo lo contrario, se mostraron interesados en la temática.

Una vez que aceptaron participar, se les leyó la “Carta de Consentimiento Informado” (Ver Anexo 1), se leyó y no hubo pregunta alguna de ninguno de los participantes. Posteriormente, a los tres “Jefes de vacantes” que habían participado en procesos de reclutamiento y selección en un periodo de tiempo no mayor de 2 años, se les envió por correo electrónico el cuestionario: “Entrevista a Jefes de vacantes” (“EJV”). Por su parte, a dos candidatos que participaron de un proceso de reclutamiento, selección y contratación en un periodo no mayor a dos años y fueron electos a ocupar la vacante; es decir, que fueron contratados. También se les envió por correo electrónico el cuestionario: “Entrevista a Candidatos Electos” (“ECE”), y al tercer candidato se le entregó físicamente el “ECE” y se le explicó pregunta por pregunta, ya que manifestó tener dudas en algunas de ellas.

### **Ruta Metodológica - Aplicación de los cuestionarios “EJV” y “ECE”**

Los criterios que se definieron para la aplicación de los cuestionarios “EJV” y “ECE”, fue haber participado en un proceso de reclutamiento, selección y contratación, ya como “Jefe de vacante” o como candidato postulante en un periodo de tiempo no mayor a dos años, en una Universidad privada de la localidad. La autora de este trabajo participó en los seis procesos de reclutamiento y selección como miembro de los comités conformados para este fin.

Como se mencionó en el apartado anterior, tanto las “Cartas de consentimiento informado” como los instrumentos de recolección de información (cuestionarios “EJV” y “ECE”), en su mayoría fueron entregados a cada uno mediante correo electrónico. En

dicho correo se anexó la “Carta Consentimiento Informado” a los “Jefes de vacantes” y el cuestionario “Entrevista a jefe de vacantes”. A los candidatos que participaron en algún proceso de selección y fueron contratados, el cuestionario “Entrevista a Candidatos Electos” y la “Carta de consentimiento informado”. Los resultados de dichos cuestionarios se presentan más adelante.

En el transcurso de una semana, después de haber enviado el correo con los anexos, la mayoría me hizo llegar de manera personal la “Carta de Consentimiento Informado”, firmada y los cuestionarios “EJV” y “ECE” fueron recibidos, en su mayoría, vía correo electrónico, en el mismo periodo de tiempo.

#### **2.4.4 Organización y análisis de la información**

Ahora se da cuenta de la forma en que se preparó y organizó la información recabada en los cuestionarios “EJV” y “ECE” aplicados a los “Jefes de vacantes” y postulantes a vacantes que fueron electos, para posteriormente analizar la información. Se detallará de manera secuencial el procedimiento. Así mismo, con el examen de la información se pretende responder las preguntas de análisis Central y Adyacentes, las que se presentan a continuación:

##### **Pregunta de Análisis Central:**

¿Cómo impacto la propuesta presentada a los procedimientos de reclutamiento y selección de personal?

##### **Pregunta de Análisis Adyacente:**

¿Cómo se incorporó la propuesta de la implicación personal a los procedimientos de reclutamiento y selección de personal?

¿De qué manera se incorporaron los atributos de la relación interpersonal propios del Enfoque Centrado en la Persona en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal?

### **La ruta seguida**

1.- Se diseñaron como instrumentos de recuperación de la información dos cuestionarios; la “Entrevista a “Jefes de vacantes”” (“EJV”) y “Entrevista a candidatos electos” (“ECE”). El primero dirigido a “Jefes de vacantes”, que buscó retratar las prácticas llevadas a cabo en los procesos de reclutamiento y selección de personal, en aras de indagar la posible práctica de las condiciones relacionales del Enfoque Centrado en la Persona (ECP). Por su parte, en el cuestionario “ECE” diseñado para los candidatos a vacantes que fueron electos, se pretendía recuperar su experiencia durante el proceso de reclutamiento y selección e identificar si en sus vivencias en dichos procedimientos experimentaron alguno de los atributos relacionales del Enfoque Centrado en la Persona (ECP).

2.- Se enviaron por correo electrónico las “Cartas de Consentimiento Informado” así como los cuestionarios “EJV” y “ECE” a los “Jefes de vacantes” y a los candidatos electos a vacantes respectivamente.

3.- Se recibieron de manera personal las “Cartas de consentimiento informado” con firma autógrafa.

4.- Se recibieron los cuestionarios “Entrevista a “Jefes de vacantes”” y “Entrevista a Candidatos Electos”.

Estos procedimientos se representan en el Diagrama1:

**Diagrama 1. procedimiento de recolección de información**



Fuente: autoría propia

5.- Para el análisis de la información, se concentraron los datos de las respuestas de los cuestionarios en una hoja de cálculo de Excel y a partir de esta, se elaboraron gráficas para plasmar visualmente las respuestas adquiridas con ambos cuestionarios.

## **Análisis de resultados**

Como se expuso anteriormente los cuestionarios intitulados "Entrevista a "Jefes de vacantes"" ("EJV") y "Entrevista a Candidatos Electos" ("ECE") contenían preguntas cerradas y preguntas abiertas, de manera que ahora que se presenta lo obtenido a partir del análisis de la información recolectada. Esto se presenta en dos grupos; primero el análisis de las preguntas cerradas y posteriormente el de las preguntas abiertas.

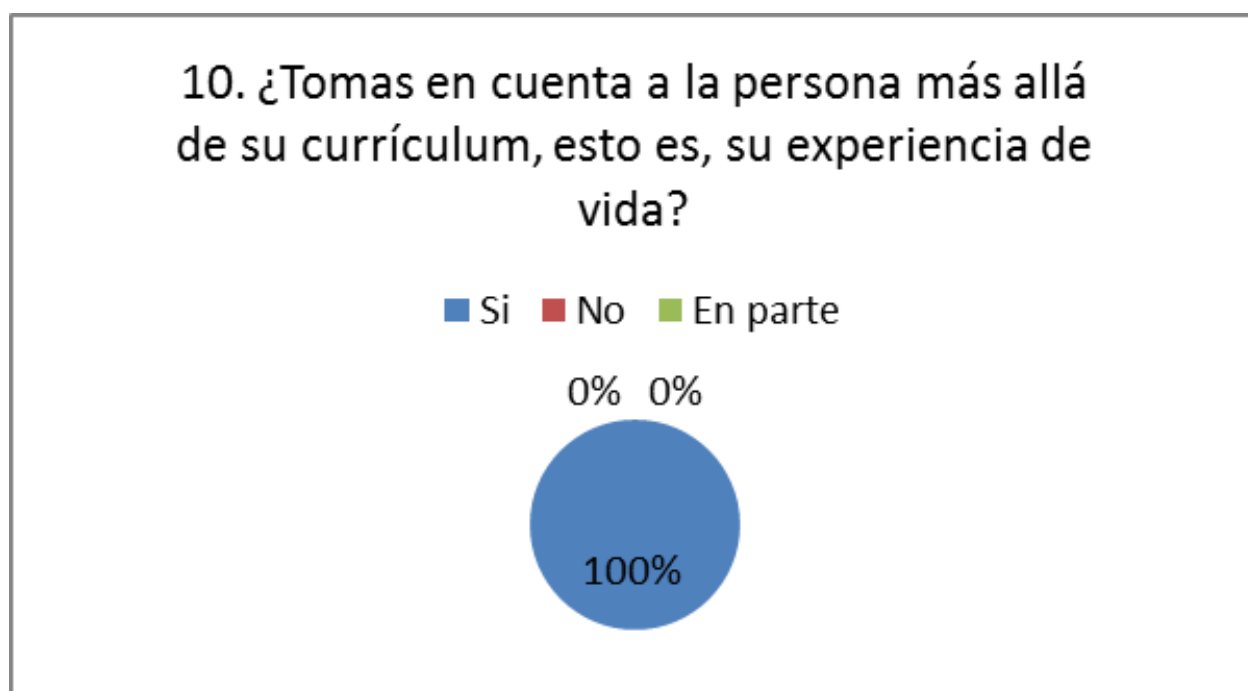
### **Cuestionario "Entrevista a "Jefes de vacantes" ("EJV")**

## Análisis de respuestas cerradas

Las respuestas de las preguntas cerradas se presentan en las siguientes gráficas, así como la interpretación de cada una.

**Pregunta 10. Referente a la consideración positiva incondicional del cuestionario “EJV”.**

**Gráfica 1. Respuesta de la pregunta 10 del cuestionario “EJV”**



Fuente: autoría propia

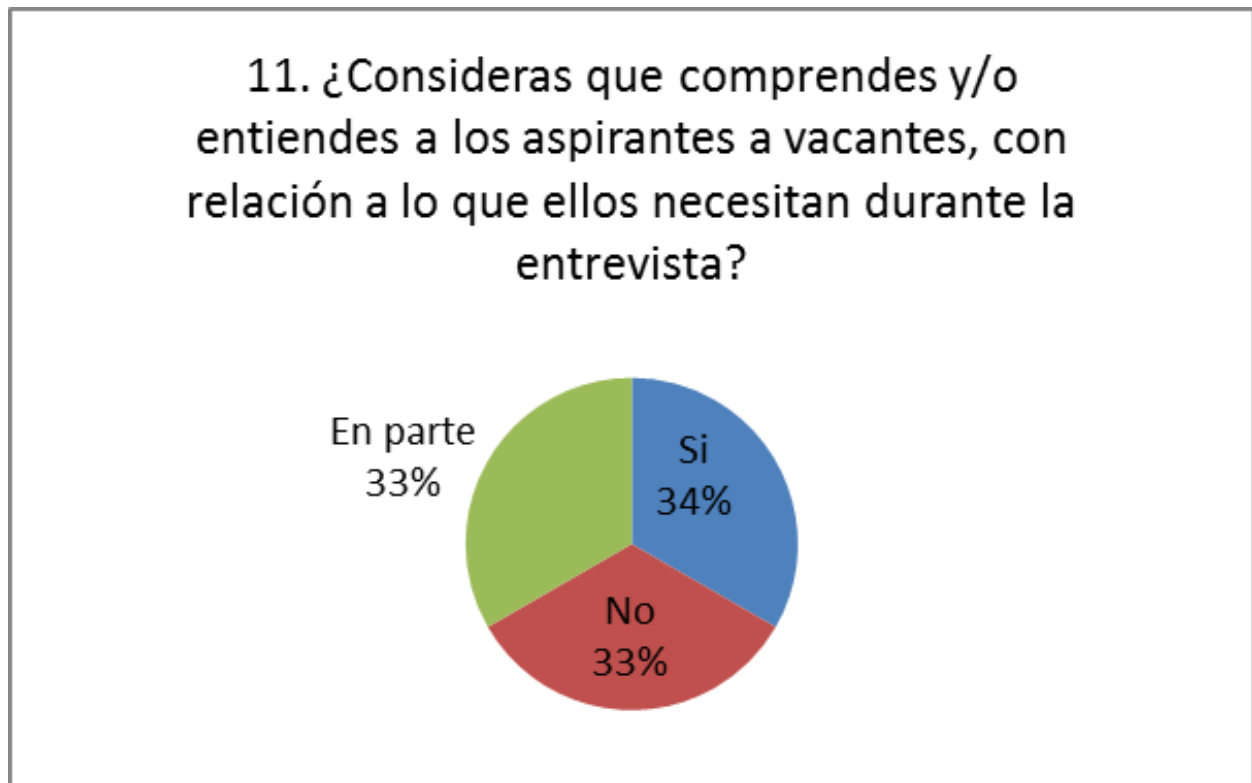
Esta pregunta tenía 3 opciones de respuesta, Si, No o En Parte. Este reactivo se elaboró con el fin de indagar la posible manifestación de la consideración positiva incondicional (característica del Enfoque centrado en la Persona) por parte del “Jefe de Vacante”, en la relación interpersonal establecida con el aspirante. La respuesta fue “sí” en todos los casos, por lo que se puede interpretar que no es posible ver a un candidato sin tomar en cuenta sus aspectos personales, pues no sólo es alguien con grados académicos y con

una trayectoria laboral, ante todo es una persona con su propia historia de vida que habrá que tomarse en cuenta al momento de una entrevista laboral, por lo que es importante, y en la medida de lo posible, se suspendan juicios que conduzcan a discriminarle, sea por edad, sexo, preferencia sexual, apariencia física, etc.. Entonces se puede suponer que, en la medida en la que los atributos del ECP -como la consideración positiva incondicional- se pongan de manifiesto en los procesos de reclutamiento y selección, estos pudieran posibilitar que, al momento de seleccionar a un candidato, será conveniente hacerlo desde una visión de 360 grados de la persona, es decir, considerando a los “Aspirantes a vacantes” como personas de mérito propio, con cualidades singulares como sujetos únicos e irrepetibles y valiosos por el solo hecho de existir.

También se observa que, a ojos de los “Jefes de vacantes”, y desde sus particulares valoraciones, el atributo interpersonal rogeriano de consideración positiva incondicional está presente en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal.

**Pregunta 11. Pregunta referente a la comprensión empática del cuestionario “EJV”.**

**Gráfica 2. Respuestas pregunta 11 del cuestionario “EJV”**



Fuente: autoría propia

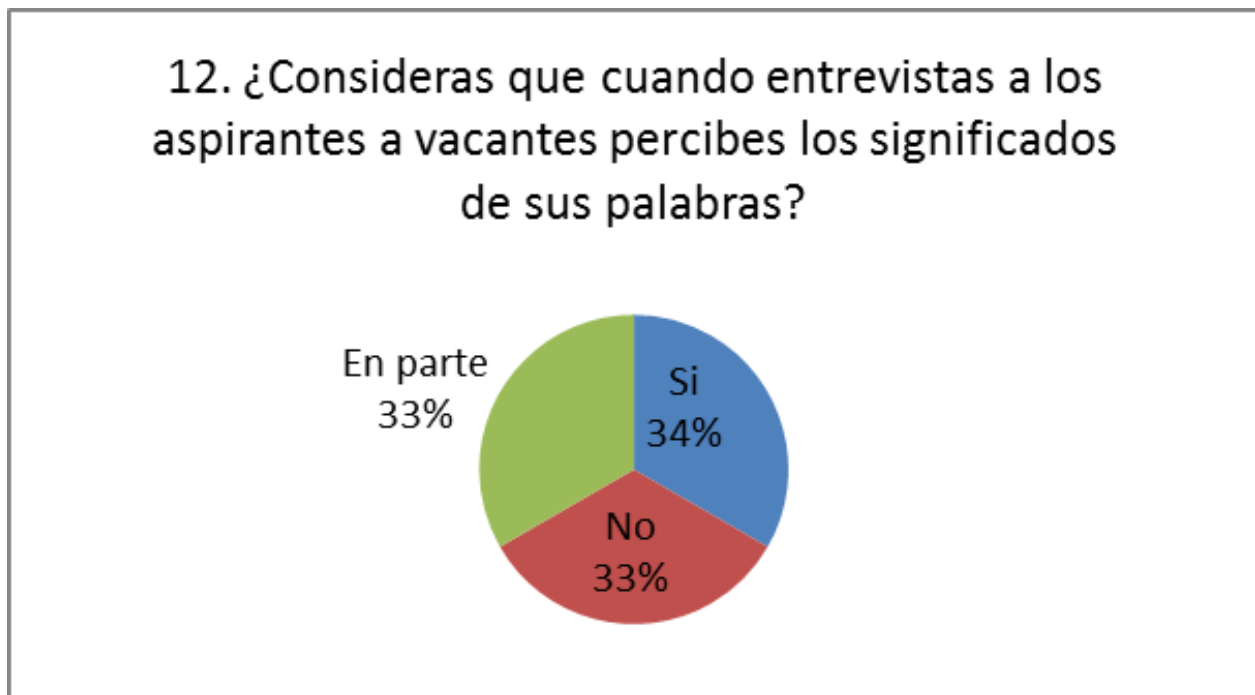
La pregunta número 11 del “EJV” contenía 3 opciones para responder, “Sí”, “No” y “En Parte”. Se elaboró con el fin de dar cuenta de la posible manifestación de comprensión empática de parte del “Jefe de Vacante” hacia con el postulante a una vacante.

Ante la pregunta ¿Consideras que comprendes y/o entiendes a los “Aspirantes a vacantes”, con relación a lo que ellos necesitan durante la entrevista? El 34% respondió que “Sí”, 33% respondió que “No” y 33% respondió “En parte”. Por lo que se interpreta que solo 34% de los entrevistados procura una comprensión empática sobre las necesidades y expectativas del postulante en el momento de la entrevista; mientras que 66% respondió que no o en parte. A la luz de estos datos, parecería que la mayoría de

las veces no se toman en cuenta las necesidades de quien están entrevistando. En otras palabras, no acontece una relación interpersonal empática de parte del “Jefe de Vacante” con el aspirante a una vacante. Partiendo de este hallazgo, la propuesta es que si en los procesos de reclutamiento y selección se pone de manifiesto la comprensión empática, puede impactar en el nivel de satisfacción del candidato contratado, ya que para decantarse por un candidato o no, se considera indispensable procurar que los intereses personales de los postulantes se alineen con los intereses institucionales para que el nivel de rotación o de renuncia de personal sea el mínimo. Esto también fortalece la iniciativa de mejorar estos procedimientos y la propuesta que aquí se hace.

**Pregunta 12. Pregunta referente a la comprensión empática del cuestionario “EJV”.**

**Gráfica 3. Respuestas pregunta 12 del cuestionario “EJV”**



Fuente: autoría propia

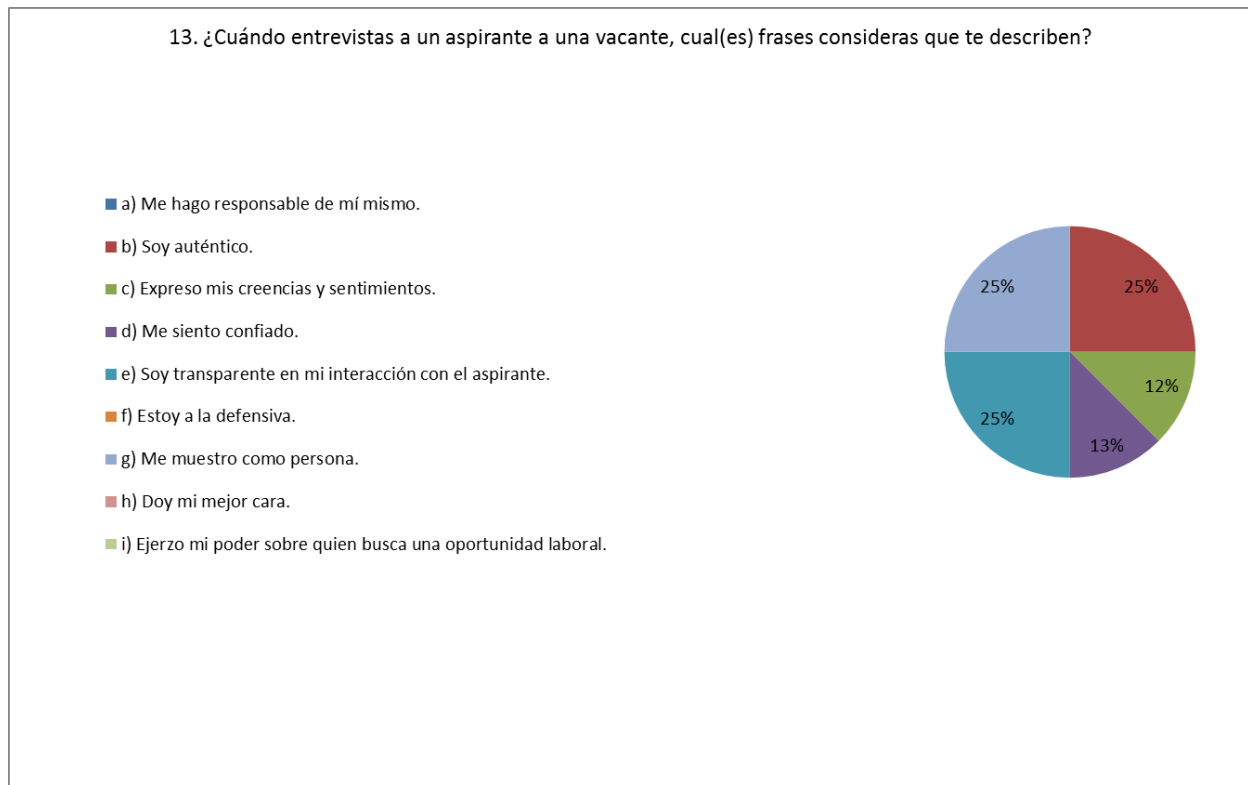


El reactivo número 12, tenía tres opciones para responder, “Sí”, “No” o “En Parte”. Esta pregunta se elaboró con el fin de dar cuenta de la existencia de una relación interpersonal empática, nacida entre un “Jefe de Vacante” y un aspirante a vacante, en donde la comprensión empática fue patente o no de su parte hacia el aspirante.

De cara a la pregunta ¿Consideras que cuando entrevistas a los “Aspirantes a vacantes” percibes los significados de sus palabras? El 34% respondió “Sí”, 33% “No” y 33% respondió “En parte”. Estos resultados son reveladores, ya que se obtuvieron los mismos porcentajes de respuesta que en la pregunta anterior (pregunta 11). Esto pudiera interpretarse de dos maneras; a) puede ser que, probablemente, que en el momento de entrevistar, no se pone de manifiesto la comprensión empática en relación con y hacia las necesidades y expectativas de quien se ésta postulando a una vacante, lo que sustentaría esta propuesta, y b) que la pregunta no resultó ser clara para quien la contestó. Sin embargo, se diseñaron otras preguntas dentro de este cuestionario que buscaron indagar el atributo denominado comprensión empática; las respuestas que encontremos en estas serán de utilidad para averiguar lo que pudo suceder frente a los dos escenarios aquí planteados.

### Pregunta 13. Pregunta referente a la congruencia del cuestionario “EJV”.

**Gráfica 4. Respuestas pregunta 13 del cuestionario “EJV”**



Fuente: autoría propia

Esta pregunta se diseñó deliberadamente de esta manera con el fin de determinar la posibilidad de que el atributo relacional denominado congruencia estuvo o no presente en la relación interpersonal en los procesos de reclutamiento y selección entre un “Jefe de Vacante” y un aspirante. Para evitar confusión alguna, se piensa oportuno explicitar que aunque existen 10 posibles respuestas, en realidad, las diez se pueden interpretar solo de dos maneras: a) El “Jefe de Vacante” fue congruente en su relación con el aspirante o b) No fue congruente en su relación con el aspirante. De acuerdo a los resultados, la mitad de ellos se describe como responsable de sí mismo, auténtico y transparente en interacción con el aspirante. Es decir, que esos “Jefes de vacantes” se viven congruentes en la relación interpersonal descrita, sin embargo, la otra mitad no responde lo mismo; lo que nuevamente da cabida a la propuesta de este documento.

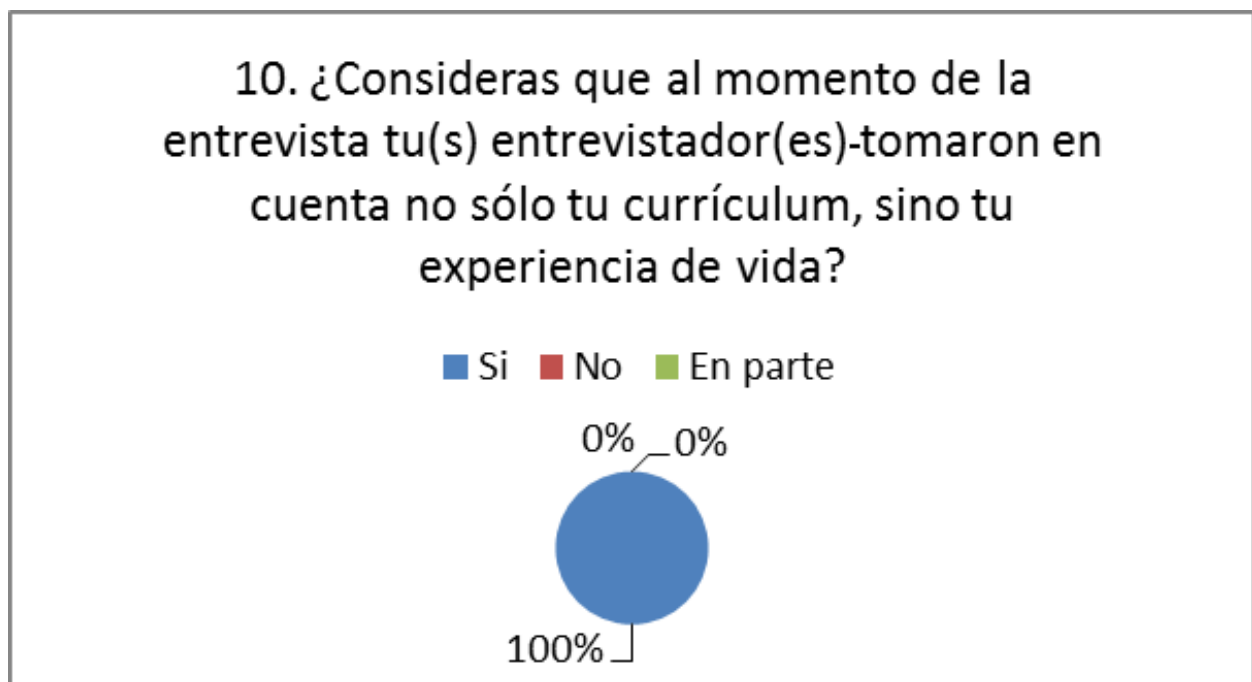
## Cuestionario “Entrevista a Candidatos Electos” (“ECE”)

### Análisis de respuestas cerradas

Ahora se presentan los resultados obtenidos del análisis de las respuestas de las preguntas cerradas del instrumento para recolección de información llamado: “ECE”, asimismo, se presentan gráficas relativas a cada pregunta y la interpretación de cada una.

**Pregunta 10. Referente a la Consideración Positiva Incondicional del cuestionario “ECE”.**

**Gráfica 5. Respuestas pregunta 10 del cuestionario “ECE”**



**Fuente: autoría propia**

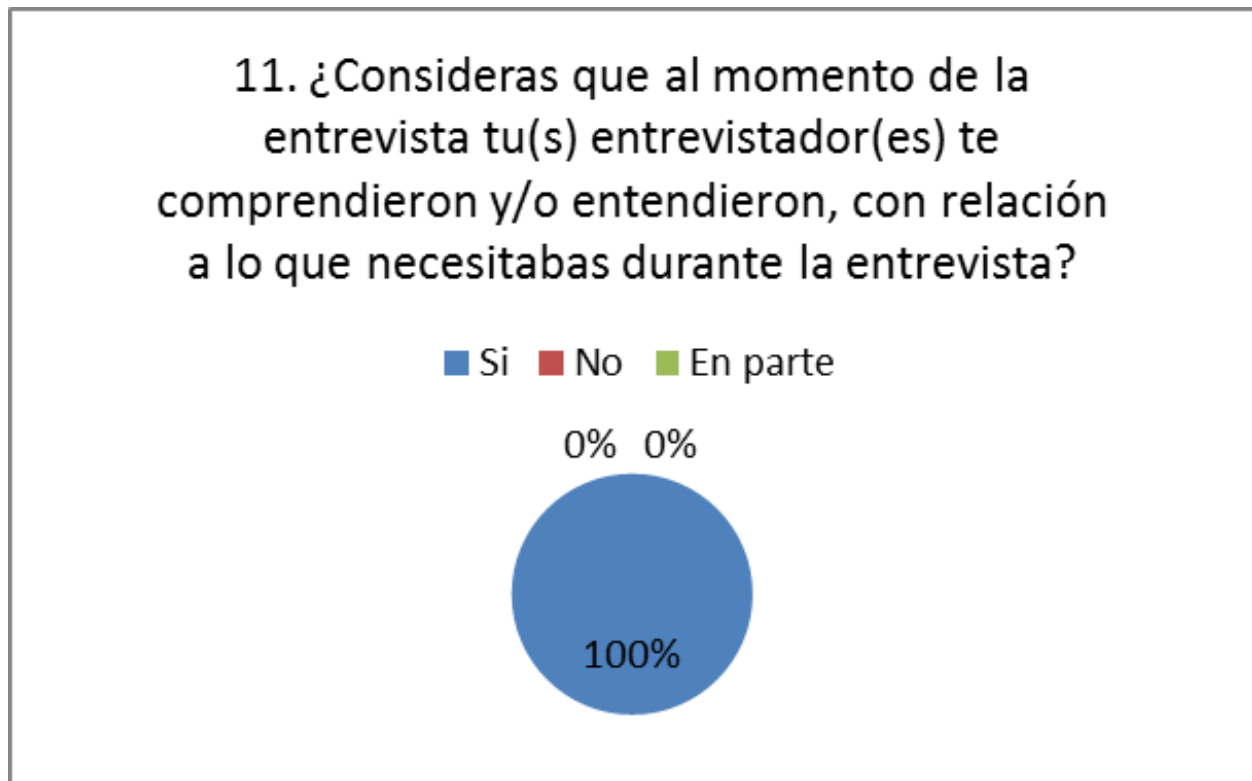
Con esta pregunta se buscó indagar si los postulantes se viven en un proceso de reclutamiento y selección desde la consideración positiva incondicional.

Rogers (1985) menciona que la consideración positiva incondicional se trata de “valorar a la persona como tal e independientemente de los distintos valores que puedan aplicarse a sus conductas específicas” (p. 42).

En este reactivo, 100% de los candidatos a vacantes respondieron “Sí”, es decir, que consideran que, al momento de la entrevista, fueron considerados aspectos de su experiencia de vida y no solo de su currículum. Por lo que podemos interpretar que los postulantes percibieron que se les apreció como personas más allá de la experiencia profesional y académica requerida para el puesto y que hubo un interés fidedigno por conocer a los postulantes. En otras palabras, que la consideración positiva incondicional estuvo presente en la relación entre el “Jefe de Vacante” y el candidato al puesto, y además, que esta condición fue percibida por este último. Ello es consistente con los datos obtenidos en el reactivo número 10 de cuestionario “EJV”, por lo que se puede interpretar que este atributo relacional estuvo presente en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en el contexto analizado.

**Pregunta 11. Pregunta relativa a la Comprensión Empática del cuestionario “ECE”.**

**Gráfica 6. Respuestas pregunta 11 del cuestionario “ECE”**



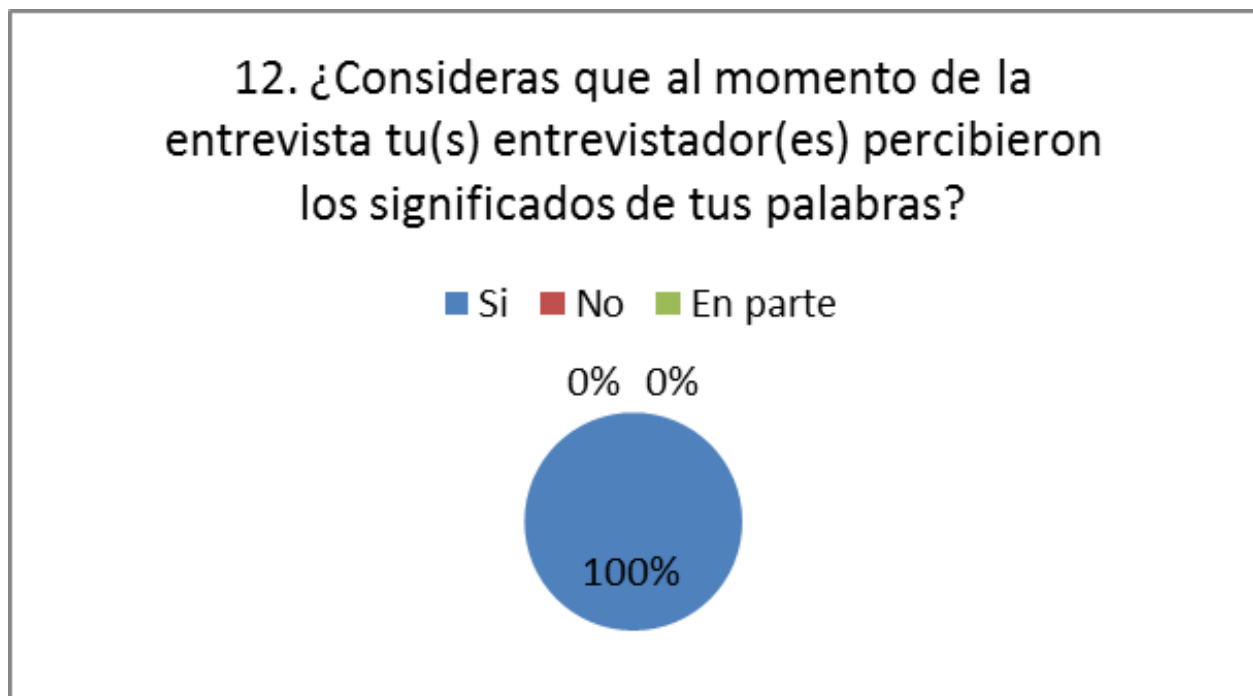
Fuente: autoría propia

Respecto a la pregunta ¿Consideras que al momento de la entrevista tu(s) entrevistador(es) te comprendieron y/o entendieron, con relación a lo que necesitabas durante la entrevista? El 100% respondió “Si”, por lo que podemos decir que los postulantes se vivieron tomados en cuenta en sus motivaciones y expectativas respecto al puesto y a la institución. Es decir, no solo se trató de poner sobre la mesa las necesidades del puesto y de la institución, sino también de conocer el contexto de la persona en el momento de la entrevista, con lo que se presume la manifestación tácita del atributo relacional que en la teoría rogeriana lleva por nombre: comprensión empática. Para ratificar lo anterior, los datos obtenidos en este reactivo se cotejaron con las respuestas obtenidas en el ítem número 11 del cuestionario “EJV”, en el cual, solo 34% de los “Jefes de vacantes” entrevistados dijo entender a los “Aspirantes a vacantes” con relación a lo que ellos necesitan durante la entrevista. Esta “discrepancia” entre las

respuestas de los “Jefes de vacantes” y de los candidatos electos puede interpretarse como que, aunque 66% de los “Jefes de vacantes” no creen que establecieron una relación empática con los “Aspirantes a vacantes”, eso no quiere decir que no fueron empáticos, muestra de ello es que los “Aspirantes a vacantes”, de acuerdo con sus respuestas, percibieron una comprensión empática de los “Jefes de vacantes”, lo que, en todo caso, se valora como un hallazgo positivo que vale la pena ofrecer como retroalimentación a estos últimos con este hallazgo.

**Pregunta 12. Pregunta referente a la Comprensión Empática del cuestionario “ECE”.**

**Gráfica 7. Respuestas pregunta 12 del cuestionario “ECE”**



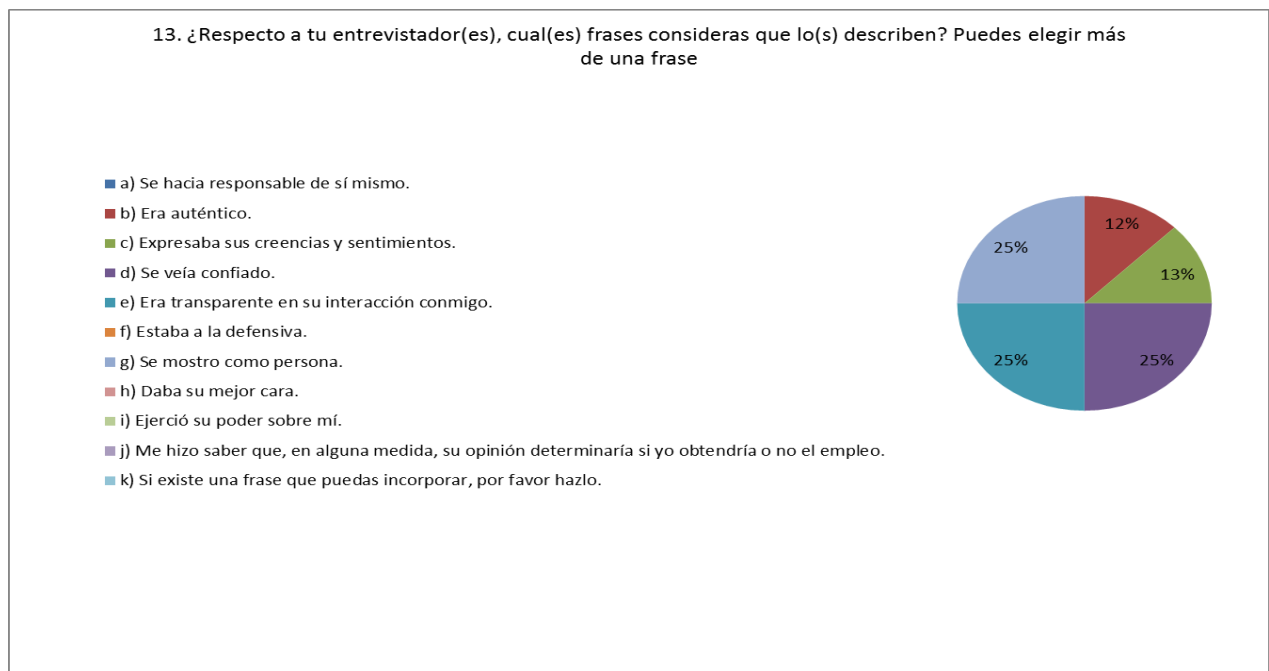
Fuente: autoría propia

En cuanto a la pregunta ¿Consideras que al momento de la entrevista tu(s) entrevistador(es) percibieron los significados de tus palabras? El 100% respondió “Si”,

por lo que se interpreta que los candidatos percibieron comprensión de lo que deseaban comunicar, así mismo, se puede decir que a ojos de los candidatos a las vacantes, el atributo de la comprensión empática estuvo presente en los procesos de reclutamiento y selección en los que participaron. Sin embargo, si se comparan estos resultados con los obtenidos en la misma pregunta (12) del instrumento “EJV” aplicado a los “Jefes de vacantes”, donde 66% considera que “No” o solo “En parte” percibió los significados de las palabras de los aspirantes, esto podría interpretarse como, que si bien, el resultado en términos es halagüeño, se propone hacer del conocimiento de los “Jefes de vacantes” el hallazgo obtenido, dado que sus subordinados ven en ellos atributos relacionales que ellos no ven en sí mismos. También pudiera pensarse que tal vez los candidatos electos pudieron sentirse comprometidos al emitir sus opiniones porque quien elaboró el estudio labora en la institución y *“siempre es bueno hablar bien del jefe”*.

### Pregunta 13. Pregunta referente a la Congruencia del cuestionario “ECE”.

**Gráfica 8. Respuestas pregunta 13 del cuestionario “ECE”**



Fuente: autoría propia

Las conclusiones a las que se puede llegar a partir de las respuestas a esta pregunta es que 100% de los candidatos a vacantes percibieron que su(s) entrevistador(es) inspiran, confianza y en términos rogerianos, son congruentes en la relación interpersonal establecida en el encuentro que ambos sostuvieron en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Sin embargo, si contrastamos estas respuestas con las que se obtuvieron de los “Jefes de vacantes”, la mitad de ellos respondieron “No” o “En parte”, y al igual que en los reactivos 11 y 13, se aprecia una discrepancia entre quienes participaron en este trabajo, lo que en alguna medida, demuestra la necesidad de indagar en los contextos de aplicación del DH con miras de mejorar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal.

### **Análisis de los resultados de preguntas abiertas a “Entrevista a Jefes de vacantes” (“EJV”) y “Entrevista a Candidatos Electos” (“ECE”)**

Para dar cuenta de las respuestas que se obtuvieron en las preguntas abiertas se presentan las transcripciones de las respuestas de la población de estudio. Para guardar la confidencialidad de los sujetos, se utilizaron nombres de colores, tanto para “Jefes de vacantes” (amarillo, rojo y azul) como para los candidatos electos a vacantes (morado, rosa y gris). En cada tabla se presenta el atributo que se deseaba indagar y estaba implícito en la pregunta, así como las respuestas de cada uno de los sujetos de estudio.

Finalmente, este apartado concluye con una interpretación general de la información obtenida de los reactivos.

**Tabla 2. Entrevista a “Jefes de vacantes” (“EJV”)**

Atributo implícito en el reactivo	Necesidad de emprender o descartar mejoras en los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal	
Reactivo	1. ¿Consideras necesaria una mejora al procedimiento de selección y contratación de personal?	¿Qué cambiarías del procedimiento selección y contratación de personal?



Amarillo	En parte	<p>“Considero que la ruta tal como está trazada puede representar en ocasiones procesos muy tardados desde que se presenta la vacante, hasta que ingresa la persona seleccionada.</p> <p>El proceso se basa principalmente en la revisión de los documentos (CV, certificaciones, etc.), del candidato y la entrevista del comité de selección. Quizá pueda ser importante contar con más elementos para la toma de decisiones, como estudios psicométricos, pruebas donde se puedan poner en juego las competencias del candidato en campo o verificación de referencias personales”.</p>
Rojo	En parte	<p>“La oficina de personal debería de llevar más tareas administrativas del proceso creo que como jefe solicitante hay que dedicarle demasiado tiempo en coordinar agendas, contestar a los participantes, formar el comité y redactar los documentos probatorios del mismo”.</p>
Azul	En parte	<p>“Tal vez alguna plataforma o herramienta tecnológica que ayude a organizar los documentos que envían los candidatos y los requisitos con que cumplen”.</p>

Fuente: Autoría propia

**Tabla 3. Entrevista a candidatos electos (“ECE”)**

Atributo implícito en el reactivo	Necesidad de emprender o descartar mejoras en los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal
Reactivo	<b>1. ¿Si volvieras a participar para la vacante, que cambiarías del proceso de selección y contratación?</b>
Morado	“Tener mucha más claridad de los tiempos y procesos de contratación”.
Rosa	“La verdad nada, todo fue muy transparente y legal ya se contrató por capacidad y no por compadrazgo o familiar”.
Gris	<p>“Creo que el proceso de selección fue el adecuado, salvo por los tiempos, en la convocatoria se definía una fecha específica para recibir respuesta, misma que se tardó más de dos semanas.</p> <p>También hubo un problema, ya que no hubo claridad sobre el salario que recibiría hasta después de haberse formalizado la contratación”.</p>

Fuente autoría propia

Al comparar las respuestas de los “Jefes de vacantes” con las de los candidatos electos, no hay coincidencia en cuanto a las sugerencias de modificaciones al proceso, sin

embargo, sí las hay, en cuanto a la percepción de ambos respecto de los tiempos, pues a los aspirantes les parece un proceso largo. Los candidatos electos a vacantes refieren que los tiempos de respuesta no corresponden a lo publicado en la convocatoria que hacía referencia a la vacante que se postularon. En cuanto a los “Jefes de vacantes”, dirigen sus respuestas principalmente a contar con algún tipo de ayuda, ya sea tecnológica o de recurso humano que les facilite la gestión administrativa del procedimiento. Con base en estos resultados se aprecia que: por una parte, tal vez sea tiempo de emprender una mejora en cuanto a la precisión de las fechas, es decir, que en la convocatoria es pertinente establecer fechas considerando las variables que se puedan presentar durante el procedimiento, y más aún, por ser una actividad en la que intervienen varias personas. Por otra parte, convendrá incluir, como parte del proceso de reclutamiento y selección, la aplicación de pruebas psicométricas y diseñar algún mecanismo que sirva de apoyo al “Jefe de Vacante” en las cuestiones de gestión. Como por ejemplo, revisar previamente los currículos de los candidatos que se postulan a la vacante para compararlos contra el perfil solicitado, de manera que esta comparación sea insumo para la selección de candidatos a entrevistar.

Para las preguntas 2, 3, 4 y 5, de los cuestionarios “EJV” y “ECE” se elaboró una tabla para “Jefes de vacantes” y una para los candidatos electos con la finalidad de indagar la implicación personal que se tiene en los procesos de reclutamiento y selección. A continuación, se presentan dos tablas con las respuestas 2, 3, 4 y 5 de los reactivos, tanto para los “Jefes de vacantes”, como de los candidatos electos.

**Tabla 4. Entrevista a jefes de vacante “EJV”**

Atributo implícito en el reactivo	Constructo de Implicación personal		
Reactivo	Amarillo	Rojo	Azul
2. ¿Alguna vez has elegido a algún candidato a vacante antes de entrevistarlos?	No	No	Sí
3. ¿Cuáles son tus inclinaciones al momento de optar por un candidato y descartar a otros?	“Mi prioridad es cotejar al candidato con las necesidades específicas del puesto y las características de trabajo del Centro. Se han rechazado candidatos altamente competentes en su campo, pero que su filosofía de trabajo o su manera de entender como ejercer su profesión, no coincidían con la manera de operar del Centro o de la Universidad”.	“Principalmente que cumpla con las habilidades técnicas requeridas para el puesto, después su interés por la vacante y su identificación con la institución”.	“Formalidad, responsabilidad, compromiso y más importante, que su personalidad y capacidades ajusten a lo que el puesto necesita”.
4. ¿Qué dificultades te representa elegir a un candidato y descartar a otros?	“Los procesos de selección implican toma de decisiones y como tal, la posibilidad de que la decisión no necesariamente sea la más acertada. Esto es aún más evidente en la elección de candidatos, ya que con poca información se tiene que elegir a una persona, bajo la hipótesis de un rendimiento esperado. Esto para mí representa una de las principales dificultades, el desconocimiento cercano en la mayoría de los casos, de los candidatos y los pocos elementos que se pueden ver a través de un proceso de entrevista para realizar la mejor elección”.	“A veces el sueldo para los puestos técnicos en la institución y la forma en que se distribuyen las percepciones a comparación del mercado, complica un poco el proceso, porque los mejores candidatos están recibiendo actualmente un salario mayor al que se ofrece”.	“Es difícil ser claro en algunas decisiones porque implica cosas muy importantes para el candidato y para la institución”.
5. ¿Qué te facilita elegir a un candidato y descartar a otros?	“Considero que un acierto en el proceso actual de selección de la institución es la conformación de comités de selección, donde intervienen miradas diversas. Esto, desde mi experiencia, enriquece el proceso y ayuda a obtener más elementos para la exploración de	“Sin lugar a duda, la ronda de entrevistas es insustituible, ya que ahí se confirma o se descartan los supuestos que se generan de la	“La entrevista, por supuesto y los documentos de conocimientos y habilidades”.

	los candidatos y la toma de decisiones. Además de lo anterior, un aspecto que me ayuda en el proceso, es la transparencia u honestidad del mismo candidato durante la entrevista, lo cual permite una valoración más objetiva de la información brindada”.	lectura de currículos”.	
--	--	-------------------------	--

Fuente autoría propia.

**Tabla 5. Entrevista a candidatos electos “ECE”**

Atributo implícito en el reactivo	Constructo de Implicación personal		
Reactivo	Morado	Rosa	Gris
2. ¿Alguna vez te han contratado sin entrevistarte?	“No”	“No”  ¿Cómo fue que te contrataron sin entrevistarte? “No me ha pasado”.	Sí  ¿Cómo fue que te contrataron sin entrevistarte? “En dos ocasiones quien me contrató ya me conocía, uno de ellos fue mi profesor de universidad y el otro fue un investigador con el que había realizado prácticas profesionales”.
3. ¿Qué crees que sucedió que te contrataron a ti y no a alguien más?	“Creo que se basaron en la experiencia que tengo dentro de la institución, que conozco las áreas, personas, procesos y filosofía de la institución”.	“La verdad, primeramente se comunicaron conmigo y creo que tomaron en cuenta mi capacidad y experiencia para la nueva vacante”.	“Creo que mi perfil cumplía con las expectativas del puesto que me toca desempeñar, además de que considero que dejé en evidencia que estaba muy entusiasmado por la oportunidad de ingresar”.
4. ¿Qué dificultó tu proceso de selección y posterior contratación?	“No tuve dificultades”.	“La verdad fue en un periodo vacacional y esto que claro, postergó mi contratación, hasta el regreso de las mismas”.	“Que el tiempo de respuesta a mi solicitud fue más tardado de lo esperado y el hecho de no conocer el salario que se me ofrecería me mantenía en duda de si podría aceptar el puesto”.

5. ¿Qué facilitó tu proceso de selección y posterior contratación?	“No considero que tuviera facilidad alguna en el proceso, apliqué al puesto y competí con muchas más personas que también lo querían, si tuviera que nombrar algo que me ayudara, quizá usaría los años que llevo trabajando en la institución”.	“En si fue la atención brindada por correos llamadas, en si el interés por ambas partes”.	“Creo que siempre recibí un trato amable por parte del personal y cuando lo requerí se me ofrecieron las explicaciones pertinentes. Salvo por el salario a recibir ya que no había forma de calcularlo hasta que fue formalizada la contratación”.
--	--	---	--

Fuente: Autoría propia

Al analizar las respuestas obtenidas en los reactivos, tanto de los “Jefes de vacantes” como de los candidatos electos, se puede interpretar que en todo momento se está implicado en lo que se hace, como lo refiere el paradigma hermenéutico (tabla 1), donde se acepta la influencia tanto de la ciencia como de la experiencia personal pues la personalidad se vuelve un instrumento más. Se observa en las respuestas de los “Jefes de vacantes” que, en la elección de un candidato, influyen factores como su personalidad, los valores, la afinidad con el puesto y con la institución, es decir, pareciera que las cuestiones personales influyen de manera tan determinante como los conocimientos y habilidades del candidato al momento de seleccionarlo y contratarlo.

De igual manera, en las respuestas de los candidatos existe una coincidencia en que sus actitudes y valores fueron factores decisivos en la toma de decisión, así como su interés por pertenecer a la institución. Finalmente, refieren que recibieron un trato amable y percibieron interés en ellos, es decir, no sólo había interés de parte del candidato, sino también ellos percibieron interés en su incorporación, esto es como si fuera una carretera en doble sentido, en la que candidatos e institución convergen en un interés mutuo de pertenecer, por un lado, como de acoger, por el otro. A propósito de esto, se considera que no podría darse una relación laboral más idónea que la descrita, pues en esencia, es un compromiso en el que las partes se complementan y colaboran hacia la consecución del beneficio mutuo.

En conclusión, se puede decir que parecería que, en los procesos de reclutamiento y selección de personal en la institución en cuestión, se ponen de manifiesto los atributos de consideración positiva incondicional y existe una implicación personal en los procesos de reclutamiento y selección. Sin embargo, en cuanto a la comprensión y relación interpersonal empática, parecería que al momento de la entrevista de parte de los “Jefes de vacantes”, no se pone de manifiesto en relación con las necesidades y expectativas de quien se está postulando a una vacante. En contraste con la respuesta de los aspirantes, que percibieron de parte de su(s) entrevistador(es) inspiran, confianza, y en términos rogerianos, son congruentes en la relación interpersonal establecida en el encuentro de estos aspirantes y quienes los entrevistaron en su momento. Dada la discrepancia en este elemento y la percepción de que los tiempos del proceso son largos, se ve la necesidad de indagar más, con objeto de mejorar los procedimientos de selección y contratación de personal.

## **CAPÍTULO III. PROSPECTIVA SOCIAL Y DEL EJERCICIO PROFESIONAL**

### **3.1 Posibilidades sociales futuras**

Después de analizar la información obtenida de los sujetos de estudio y de hacer conciencia y reflexión de mi experiencia profesional, este trabajo propone una guía para aquellos que participan como entrevistadores en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Sean muchos o pocos, para ellos se ha elaborado esta propuesta en la que están presentes los atributos de la relación que plantea el Enfoque Centrado en la Persona (ECP), con el objetivo de tener una visión más amplia de los candidatos que se postulan para alguna vacante de la Universidad.

Desde el encargo de reclutar y seleccionar personal, se concibe la importancia de contratar al mejor candidato, entendido por mejor candidato el que pueda cubrir el perfil del puesto, el trabajo a realizar, el que cumpla ciertas habilidades y actitudes y que tenga coincidencia con la filosofía de la Universidad, pero también aquel, al que, en la medida de lo posible, se le cubran sus expectativas personales, salariales y profesionales. A manera de propuesta, se considera fundamental, que en los procesos de reclutamiento y selección estén presentes atributos relacionales del ECP, específicamente: aceptación positiva incondicional, relación congruente y comprensión empática, con el fin de propiciar un ambiente de confianza durante la entrevista. Pues, si el postulante se percibe aceptado, es muy probable que tienda a mostrarse más auténtico, a mostrar más sus motivaciones para concursar por tal o cual puesto, a hablar de sí mismo, e inclusive, a hacer preguntas sin temor alguno acerca del puesto, de las condiciones laborales, de la institución, etc. Puede existir un espacio de intercambio transparente, lo que supone ventajas inherentes para quienes participan de la relación interpersonal establecida.

En cualquier institución, si se logra una alineación entre el candidato contratado y las necesidades del puesto, es decir, un candidato “ideal”, tendrá impacto en la permanencia de este y por ende en el porcentaje de rotación del personal. Si se mantiene

bájo el índice de rotación de personal, ello tendrá un impacto positivo, tanto en las finanzas institucionales como en el ambiente del equipo de trabajo, ya que se interpreta que en la entidad existe satisfacción y estabilidad laboral, lo que genera tranquilidad en quienes conforman la institución. Además, tener rotación de personal baja, repercute virtuosamente en las finanzas de toda empresa, ya que no se ve la necesidad de reemplazar personas en un periodo de tiempo corto, pues ello implica invertir tiempo y recursos personales para iniciar un proceso de reclutamiento selección y contratación nuevamente, además del tiempo invertido en capacitación y formación de quienes se esperaba permanecieran en la empresa. Por último, cuando en la empresa existe un contexto donde se dan bajos niveles de rotación de personal, es factible desarrollar planes de carrera para a las personas, pero, sobre todo, el clima laboral se ve impactado de una forma positiva como resultado de la percepción de seguridad y permanencia y continuidad dentro del centro de trabajo; particularmente, en tiempos donde hay tanta necesidad de contar con un trabajo, como los que actualmente vivimos.

Por otra parte, como se ha hecho referencia en este documento, la vida laboral impacta la vida profesional y viceversa, en otras palabras, lo personal y lo laboral comparten una mutua relación, dado que una y otra interactúan permanentemente, se afectan insoslayablemente. Por lo que, si una persona se encuentra satisfecha con su trabajo, con la empresa en la que labora y están cubiertas sus necesidades sociales, económicas y profesionales, muy probablemente sea una persona con un grado de satisfacción suficiente que se manifestará de manera positiva en su vida personal, familiar y social.

Sobre el ejercicio profesional en torno a sus alcances sociales, se considera que en la medida en que la manera de interactuar en el contexto profesional, específicamente en lo concerniente a las relaciones interpersonales, ello alcanzará a lo colectivo. Sobre las relaciones, específicamente, se conciben del tipo que propone el ECP, en cuanto al apego al respeto de la dignidad humana mediante el ejercicio de actitudes de relación



como las que se han venido propugnando a lo largo de este trabajo. Sobre la visión de mutua relación entre las esferas personal-laboral de los individuos, se advierte de soslayo que, si se practican modos de interacción como los descritos, probablemente estas maneras de relacionarse se desempeñarán con los miembros del clan familiar y con todas las relaciones con semejantes, e incluso, con todo con lo que se interactúe, de forma que el cambio de un solo individuo impactará simultáneamente, y de maneras, incluso insospechadas, en lo social.

Espero que este documento sirva como una propuesta de trabajo para quienes se dediquen a la labor de reclutamiento y selección de personal en cualquier empresa o institución. De esta forma, este trabajo que es de consulta libre, alcanza al ámbito social en su calidad de instrumento de socialización del conocimiento.

### **3.2 Mejoras que se prospectan en torno al propio desempeño profesional**

Sobre lo que en el futuro se espera del propio ejercicio profesional, se piensa que derivado de la indagación realizada, y con base en los datos obtenidos a partir de la información recolectada en campo, en alguna medida se confirma lo que intuía a partir de la experiencia propia, pues me había dado cuenta que cuando logro establecer relaciones interpersonales cercanas, al grado de entrar al mundo privado del otro, enmarcadas en el respeto, considerando positivamente al prójimo, procurando mostrarme franca y espontánea al comunicarme desde mis pensamientos y sentimientos, influyo de tal forma en los semejantes que, en tiempos relativamente cortos, llego a conocer a las personas lo suficiente para tener una idea cabal de ellas, y así, para desempeñar mis funciones adecuadamente y enriquecerme de la interacción.

Este Reporte de Experiencia Profesional, me permitió hacer conciencia de actitudes-relacionales que son valiosas en mi quehacer profesional. Descubrí con agrado que en cada entrevista aprendo del otro, aprendo de las historias de vida que comparten

muchas de las veces los postulantes, algunas me han conmovido, otras me han invitado a valorar y agradecer, en algunas me he identificado, pero también en otras veo cuan diferentes podemos ser los humanos aunque persigamos un mismo objetivo. Me he hecho consciente de la importancia de propiciar y transmitir un ambiente de respeto y aceptación, de lo contrario no sería posible que el otro se exponga al contar experiencias y situaciones personales ante una persona que, en la mayoría de las veces, es la primera vez con que interactúan.

Puedo resumir que disfruto mucho lo que hago, disfruto conocer personas, aprender de ellas, y sobre todo, me crea una gran satisfacción ver a un nuevo compañero integrándose a la institución en la que laboro y que al paso del tiempo me comparta como ha sido su experiencia como empleado, y no solo el nuevo compañero, sino cuando el “Jefes de vacantes” se siente complacido por el resultado del trabajo del comité que se haya conformado para la selección y en donde muchas de las veces soy miembro. Esencialmente, es trabajo en equipo entre los miembros de los comités, donde el fin último es proponer al candidato que se considere idóneo para el puesto. Finalmente, escribiré que me llena de satisfacción cuando, al final del procedimiento de reclutamiento y selección, el “Jefes de vacantes” me agradece el acompañamiento brindado en la tarea, reconoce que la manera de indagar acerca del candidato, en algunos casos, es nueva para él, y que ha aprendido, desde plantearse preguntas que no había considerado hacer en una entrevista, por ejemplo: “si fueras la persona seleccionada para este puesto, ¿qué características o atributos debería de tener tu jefe para dar lo mejor de ti?, ¿Qué cosas te harían sentirte incómodo o te harían renunciar?” Las preguntas anteriores son ejemplos concretos de la manera de emplear atributos de relación propios del Desarrollo Humano y del ECP en procedimientos de reclutamiento y selección de personal. Con miras de proponer una forma de interacción entre aspirantes a un trabajo y “Jefes de vacantes”, se propone pues, propiciar un encuentro entre personas donde la dignidad humana esté presente para nivelar el ejercicio del poder, ya que el hecho de solicitar un empleo coloca al aspirante en un nivel de vulnerabilidad mayor al nivel que pudiera tener el empleador, con lo que, probablemente, los mecanismos de defensa del candidato se

activen con las desventajas que ello representa. En cambio, la propuesta aquí realizada es: establecer una atmosfera segura para conocer “tal como es” a quien solicita un empleo, y en la medida en que eso suceda, probablemente se elija al candidato idóneo.

Aunque a veces, a ojos de otros, los procedimientos de reclutamiento y selección lleven mucho tiempo, y por este motivo desearían que desaparecieran los comités de selección, he aprendido que es una inversión de tiempo necesaria. Considero que desaparecer los comités de selección repercutiría de forma dañosa en el ejercicio de reclutamiento y selección de personal, pues ello implicaría tener información limitada de la persona que se evalúa, ya que la entrevista quedaría en manos de una sola persona. Además, la lectura de la información se interpretaría solo a través de la mirada de un solo individuo, y donde, quizá su principal atención este en el Curriculum Vitae (CV), en los grados académicos y en la experiencia profesional, dejando a un lado la dimensión personal.

Tener presentes atributos del Enfoque Centrado en la Persona en los procedimientos antes mencionados y la disposición de acompañar, y no solo de informar, a quien solicita apoyo en estos procesos, me hacen recordar la importancia de la función de reclutamiento y selección. Escribiré que valoro mi trabajo y que, derivado de las reflexiones nacidas en la construcción de este documento, contemplo con otros ojos el impacto que mi labor tiene en el postulante, en el “Jefes de vacantes”, y finalmente, reitero mi compromiso con la institución en la que laboro, en poner mi “granito de arena” desde mi función.

## **CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS**

### **4.1 Elementos conclusivos**

Después de meses de trabajo arduo, de recordar y hacer consciente las proposiciones del Enfoque Centrado en la Persona, las que dicho sea de paso, encuentro vigentes, relevantes y aplicables en diversidad de escenarios. Después de acopiar información de diversas lecturas e indagar en campos de conocimiento varios, finalmente llegué al análisis de las respuestas que manifestaron los sujetos de estudio, para concluir que aunque las relaciones interpersonales con los atributos del ECP, tienen por objeto el desarrollo personal del otro, estos mismos atributos tienen aplicación en los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal y en el marco de las entrevistas de trabajo que se realizan con este fin.

En toda relación interpersonal es imposible no comunicar, inclusive existe comunicación aunque no exista intercambio de palabra entre sujetos, además, cada acto comunicativo posee un atributo relacional, por lo que toda comunicación va aparejada de relación. Por tanto, comulgo con el axioma de Watzlawick, Beavin, & Jackson (1991) quienes establecen que es imposible no comunicar, diré entonces, que es imposible no relacionarse, y desde este silogismo, me doy cuenta de la relevancia capital de mi manera de estar en el mundo, de lo que comunico y de la manera en que me relaciono. Por su parte, el diálogo, particularmente en una entrevista de trabajo donde se ponen de manifiesto atributos del Enfoque Centrado en la Persona, da pie al establecimiento de encuentros donde lograr conocimientos y comprensiones mutuas se vuelve una tarea natural, es decir, que es posible profundizar en la trayectoria vital de quien se está entrevistando con los beneficios inherentes. Dado que la división familia-trabajo en realidad no existe y esta concepción está agotada, encontramos que, la experiencia demuestra con creces, que la persona es un ente holístico, que agrupa roles, pero que a pesar del sin número de roles que puedan encarnarse, todos estarán indisolublemente

ligados al mismo individuo. En todo proceso de selección laboral, la dimensión personal es nuclear y fundamental en la elección del candidato que mejor se ajuste al puesto y a la institución, atendiendo también que los intereses institucionales sean idóneos para el candidato.

Mi propuesta es: que, en mi quehacer profesional, es de importancia suma tener la disposición de conocer personas desde un enfoque relacional que propugne la autenticidad, comprensión y consideración del prójimo, porque no se trata de un solicitante a una vacante, sino de una persona merecedora de oportunidades en su cualidad de único e irrepetible; con fortalezas, áreas de mejora, necesidades personales y familiares. En la medida en que esto se dé, se brindará un ambiente seguro y de confianza durante la entrevista de trabajo, que recreará el cobijo del que toda persona precisa para desempeñar la mejor versión de sí misma.

Por otra parte, se considera como eje principal para llevar a cabo esta propuesta, que los “Jefes de vacantes” posean conocimientos básicos de aspectos vinculares del Enfoque Centrado en la Persona, ya que eso incidiría en la manera de acercarse e indagar en aspectos personales como profesionales del postulante. En pocas palabras, procurar una visión holística de los aspirantes a los ojos de “Jefes de vacantes”, lo que además ampliaría sus recursos. En el mismo orden de ideas, considero que, fundamentalmente, y de acuerdo con mi experiencia, la resistencia por parte de algunos “Jefes de vacantes” para incorporar formas distintas de entrevistar a los postulantes de algún puesto, será la limitante principal para adoptar la propuesta que presento.

Por su cualidad de propuesta, al día de hoy no se conocen los alcances de este enfoque de trabajo, más allá de lo que he corroborado en mi práctica profesional, sin embargo, como método de trabajo, se piensa útil para todo aquel que participa en entrevistas laborales y procedimientos de reclutamiento y selección de personal. En otras

palabras, se concluye, destacando que, esta proposición es viable, que enriquece la manera de entrevistar, y por lo tanto, los procesos de reclutamiento y selección de personal en cualquier ámbito; por lo que es transferible y replicable.

Para terminar este apartado, se expone que posterior al análisis de los cuestionarios, en particular, me llama la atención que, 100% de los aspirantes entrevistados respondió de forma positiva ante la pregunta “¿Consideras que al momento de la entrevista tu(s) entrevistador(es) percibieron los significados de tus palabras?” y que, sin embargo, ante la misma pregunta que se hizo a los “Jefes de vacantes”, 66% respondió que “No” o “En parte” percibió los significados de las palabras de los aspirantes, por lo que una posible interpretación a la discrepancia entre estas respuestas es, que los aspirantes se sintieron comprometidos a emitir opiniones positivas de sus jefes, ya que los cuestionarios fueron aplicados por quien en algún momento los entrevisto cuando buscaban empleo. Tal vez, si los cuestionarios hubiesen sido aplicados de forma anónima las respuestas serían distintas.

## **4.2 Indicios de la adquisición de conocimientos en la Maestría en Desarrollo Humano**

Una vez que ingresé a la licenciatura en Relaciones Industriales, me di cuenta de que, los temas relacionados con el entendimiento del comportamiento humano, como es la psicología, eran temas que me apasionaban, por lo que estaba en la disyuntiva de estudiar la licenciatura en psicología o un posgrado relacionado, de ahí que decidí estudiar la Maestría en Desarrollo Humano. Recuerdo que desde las primeras clases me sentí “enamorada” del mundo que se revelaba ante mí, de lo que aprendía, y conforme pasaba el tiempo, empecé poco a poco a ser más reflexiva, a ser más consciente de mis pensamientos, mis emociones y sensaciones corporales. Fue, de alguna manera, paradójico, ya que yo ingresé a estudiar Desarrollo Humano porque buscaba conocer y comprender más cuestiones del comportamiento humano, sin embargo, lo veía como

algo ajeno a mí, no era para conocerme. Y resultó que me conocí mejor de lo que lo hacía; recordé mi niñez y cómo ésta contribuyó para conformar mis fortalezas y también conocí la génesis de algunos miedos de aquel entonces.

A través de los grupos de crecimiento aprendí la importancia de escuchar sin juzgar al otro, de respetar la experiencia de cada uno de mis compañeros, pero sobre todo, aprendí a valorar los buenos momentos que mis padres me dieron y a comprender y tratar de no juzgar aquello que no me fue agradable.

Por otra parte, era muy enriquecedor escuchar a mis compañeros, algunas de las experiencias que ellos compartían me resultaban muy tristes y me sorprendía la valentía que tenían de exponerse ante los demás, pero también sabía que, si no hubieran estado presentes los elementos esenciales que propuso Rogers (1985), de escucha y aceptación incondicional, esto no se hubiera dado. Escuchar a los demás me hizo ver el lado humano de cada uno de ellos.

Conforme iba yo cambiando mi manera de vivir mi pasado, fui liberándome de algunos miedos y reclamos que contribuían a que algunas de mis relaciones interpersonales no fueran del todo satisfactorias para mí.

Otro elemento que valoro mucho es haber aprendido a poner límites sin culpa y a relacionarme con el otro de una manera más libre.

Al suscitarse transformaciones en mí, también hubo cambios en mis relaciones familiares, sociales y laborales. En mi trabajo, aprendí a escuchar, a tratar de ponerme en los zapatos del otro, el “como si”; eso me ayudó a ver el lado humano de mis

compañeros y usuarios, y aunque quizá no estaba a mi alcance poder resolver una situación, si podía escuchar atentamente y ofrecer alguna alternativa que fuera viable.

Hoy puedo decir que es hermoso dejar pensamientos, actitudes o conductas que ya no necesito, las que quizá en su momento sirvieron, pero que al reflexionar si aún son vigentes o si solo obstaculizan mi crecimiento personal, hoy decido practicarlas o descartarlas de mí vida.

En el campo de mi profesión, puedo decir que, teniendo el encargo de participar en los procesos de reclutamiento y selección (RYS) de personal, la relación interpersonal es un elemento que es inherente a mi profesión.

En cuanto al proyecto de intervención, se puede apreciar cómo, algunos de los elementos aprendidos se ponen en práctica en el quehacer profesional del reclutamiento, selección y contratación de personal. Elementos como la relación de aceptación incondicional, empatía y congruencia. En este orden de ideas, manifiesto que a partir de este trabajo mi mirada se reanimó, ya que veo y reafirmo que aquellas preguntas que les hago a los candidatos en los procesos de reclutamiento y selección son fundamentales, ya que de esta manera se logra el objetivo de contar con candidatos afines a lo que la institución otorga y a lo que ellos desean o necesitan.

Desde el momento en que contacté a las personas que colaboraron con sus experiencias relativas a la manera en que se sintieron y cuál es su percepción de los procesos de reclutamiento y selección (RYS), se fundó una relación interpersonal de respeto, en la que, independientemente de sus respuestas, para mí era importante y valioso conocer sus apreciaciones, ya que ello me ayudaría a fortalecer y valorar algunas cuestiones que me ayudaran en mi quehacer profesional.



Otros de los atributos del ECP que considero vitales en todo proceso de RYS, es la escucha genuina (escuchar sin emitir juicios), la consideración positiva incondicional, y la relación empática. Si durante una entrevista de trabajo estos están presentes, he corroborado que se logra un ambiente relajado y seguro, donde el candidato se muestra de una manera más auténtica y no tratando de responder lo que se imagina que el entrevistador quiere escuchar. Finalmente, se busca que los procesos de RYS tengan el resultado de seleccionar y contratar personas que cubran el perfil, pero que también estén satisfechas con lo que la institución les ofrece.

Concluyo este apartado reconociendo que, gracias a los conocimientos adquiridos durante mi formación en Desarrollo Humano, hoy corroboro que, la dicotomía familia – trabajo en realidad no existe, y creo que, como toda dicotomía, los opuestos son, en alguna medida, la fuerza que sostiene el equilibrio del mundo, pero que en realidad, más allá de ser opuestos, son los confines de una misma esencia. Por tanto, el ser humano dotado con el intelecto más complejo conocido, hospeda la capacidad de unificar las dicotomías, para encontrar ahí, donde hay división, la unidad inmutable de la creación divina.

#### **4.3 Mundología de construir este Reporte de Experiencia Profesional**

El proceso de obtención de grado con temores y dudas representó un desafío que he superado mediante esfuerzo, disciplina, dedicación y una irrenunciable voluntad de concluir mi formación en este campo de conocimiento. Intentaré explicar que significó para mí recordar lo aprendido en la Maestría de Desarrollo Humano y el mundo del Enfoque Centrado en la Persona.

Cuando me pregunto y reflexiono sobre la experiencia de construir este REP, lo primero que me viene a la mente es: un gran esfuerzo personal y familiar. Un esfuerzo

que en momentos creí que no superaría o no llegaría a su fin. Sobre todo, al inicio, porque no tenía idea de cómo empezar, que leer, cómo escribir; pasaron ya muchos años que egresé de la Maestría en Desarrollo Humano, de modo que comencé por refrescar temáticas con lecturas, me familiaricé nuevamente con la forma de escribir, con la manera de elaborar reportes: en pocas palabras implicó un gran reto.

En lo personal, involucró muchas noches de desvelo y una reorganización familiar, ya que cumplir un horario laboral, ser mamá de dos pequeñas y atender las cosas cotidianas, demandó una reorganización y esfuerzos conjuntos de tipo familiar y personal. En pocas palabras, implicó un esfuerzo individual y colectivo, en tanto que mi familia contribuyó de manera decisiva, al permitirme enfocar mi atención largas horas a este trabajo, alejando de ellos mis cuidados.

Al principio de esta experiencia, me sentí acompañada por mi asesor, lo que fue muy importante para mí, ya que al inicio de este trabajo no tenía idea de cómo hacerlo, tenía muchas dudas y me sentía un tanto limitada, no por capacidad, sino por sentir que estaba “empolvada” de estos conocimientos. Rápidamente atendí lo que me indicaba mi asesor y me sentí libre para expresar cualquier duda, o inclusive, mi estado de estrés, muchas de las veces. Creo que él comprendía como me sentía y me daba aliento a seguir, fue empático conmigo, él captaba como me sentía, y a partir de ahí, me llegó a expresar momentos donde él también se sintió así y que fue lo que le ayudó.

En el transcurso de estos meses, me he dado cuenta de que hay diferentes niveles de estrés; uno me “bloqueaba”, no podía avanzar mucho, otro me invitaba a rendirme a mitad de camino. Pero un tercero, es el estrés positivo, y este me impulsaba a trabajar y a recordarme que este esfuerzo al final tendría su recompensa, y que no podía quedarme a mitad del camino.

Aún ahora, me cuesta escribir estas líneas, estoy agotada; pero cuando decido esforzarme, el cansancio parece disminuir y me siento contenta al ver avances en mi trabajo, aunque no dejaba de inquietarme cada vez que mandaba avances del documento a mi asesor, solía pensar: ¿ahora si estaré ya por terminar?, ¿Me hará muchas observaciones?

En varias ocasiones, tuve la sensación de que mis ideas estaban agotadas y tenía pensamientos de fracaso (no voy a poder pensar nada, ya no puedo escribir más). Lo que me ayudó fue confiar en mí, no exigirme tanto, no exigir que en el momento en que me sentara frente a la computadora a escribir las ideas fluyeran, creo que esto no funciona así. Me costó trabajo entenderlo, ya que por la presión de los tiempos de entrega (que creo muy reducidos), me sentía presionada a avanzar en mi trabajo, para ello me ayudó dejar el REP por un momento, para retomarlo después de un descanso corto.

Otro temor que estuvo presente en mí al inicio de este trabajo, pero sobre todo antes de comenzar, fue cuando me preguntaba si el tiempo sería suficiente para elaborar este proyecto sin descuidar mi trabajo, sin desatender a mi familia y sin vivirlo “sufriendo”. También deseaba que fuera algo que pudiera disfrutar y no sufrirlo, lograr el equilibrio no fue tarea fácil, implicó muchas noches de desvelo, tiempos no compartidos con mi familia, cansancio varias de las veces y poca paciencia con mi familia. Aún hoy me cuestiono qué tanto lo sufrí y qué tanto lo disfruté y me surgen varias preguntas, ¿así es como debe de ser?, ¿Es lo más apropiado elaborar este reporte como si se tratara de un maratón?

Conforme avanzó el tiempo y al sentirme, poco a poco, más segura en lo que hacía, empezaron a fluir las ideas paulatinamente y fue aumentando la sensación de satisfacción al ver mis avances. Tener claridad en mi meta por lograr, ayudó a impulsarme a continuar, pero sobre todo ayudó a tener el apoyo y las palabras de aliento de parte de mi familia.

Cuando recordaba que esto era un esfuerzo familiar, y por lo tanto, no podía dejarlo a la mitad, porque si no de nada hubieran valido los sacrificios de tiempo, de no pasar muchas tardes juntos y de las noches de desvelo y el agotamiento físico y mental, era un compromiso que quería cumplir.

Cierro este apartado, reconociendo que cuando uno se siente apoyado por sus seres más significativos, la manera de vivir la experiencia se torna positiva.

#### **4.4 Consideraciones finales y propuestas**

Es sumamente significativo arribar al que es el último apartado de este trabajo. Concluyo con una sensación generalizada de bienestar producto de saber que mi esfuerzo valió la pena. Espero que alguien que se halle indeciso sobre el emprendimiento de construir su REP, al leer estas líneas, encuentre en ellas el estímulo necesario y suficiente para emprender la labor de construir su trabajo. Finalmente, concluyo este trabajo con algunas reflexiones y propuestas, las que presento a continuación:

El ser humano está en constante relación con otros, las relaciones interpersonales son inherentes a la condición de persona, es decir, que para ser persona es indispensable la relación, porque como se demuestra en los casos de sujetos que fueron criados por animales, la índole humana es adquirida en el intercambio personal. En los casos de los llamados niños salvajes que fueron criados por animales como lobos, monos u ovejas, se demuestra que la cualidad humana se adquiere en la interacción con otros seres humanos, pues cuando un bebé humano es criado por un animal, el niño adquiere el estado de animal salvaje, con sus característicos comportamientos, actitudes y maneras de situarse en el mundo. En palabras de Le Breton (1999) “Las modalidades de expresión del niño tornado a su cargo por el animal expresan con elocuencia hasta qué punto nos modela nuestro medio de inserción, a despecho de nuestro sentimiento de autonomía o

espontaneidad” (p.18). A la luz de lo anterior, enfatizo la relevancia del modo de relacionarse con los semejantes, pues con la forma de hacerlo, en algún grado condicionamos las maneras de interacción y relación de toda persona con la que estamos en contacto, lo que no es un asunto menor sino la muestra diáfana de que cada persona contribuimos al perfeccionamiento o deterioro de la especie humana. Este conocimiento tiene el potencial de transformar la manera de realizar mi labor profesional y de reformular el ejercicio profesional donde sea que exista interacción con personas.

En el mismo orden de ideas, relativas a las relaciones interpersonales, si analizáramos cuantas veces al día o a la semana interactuamos con otros, nos sorprendería descubrir que casi la totalidad de nuestra existencia es un devenir inagotable de relaciones interpersonales, las que, conforme a mi experiencia, son de diversos tipos; hay las que son fugaces y las que son significativas, otras en las que sin explicación racional llegamos a sentir simpatía o predilección por alguien. Cuando he interactuado con personas con las que existe una suerte de conexión, digo que son personas que despiertan *encanto*, que *tienen chispa* o que son *de sangre ligera*, dicen otros. De manera análoga, pero en sentido opuesto, me he encontrado con personas en mi trayecto vital que sin razón aparente me causan un sentimiento de repulsa, de animadversión, y después de hacer consiente este sentir, he pensado, si cuestiones como las que he descrito, relativas al grado de simpatía o desprecio por alguien tengan algún peso en el momento de elegir o descartar a un candidato, Con esto no quiero decir que en la práctica suceda, sino que esto podría ser una línea de estudio, en otras palabras, considero que existen elementos intangibles en toda relación, uno de ellos es la simpatía o el congeniar más con algún solicitante que con otro, lo que en un momento dado puede inclinar la balanza por un candidato y descartar a otro, a pesar de que el seleccionado, quizá sea menos apto que el aspirante descartado.

Una cuestión en la que he pensado durante la realización de este documento es invitar a reflexionar a quienes participan de una u otra manera en procedimientos de RYS,

para tener siempre presente que la persona que solicita trabajo, en alguna medida se vulnera, porque se “ofrece” y la posición del entrevistador no es pareja con la del aspirante. Será conveniente evidenciar el juego del poder entre entrevistador y entrevistado con miras a nivelar el ejercicio de este poder, para evitar la tentación de sentirse “poderoso” y descuidar a la persona, porque además se correría el riesgo de transmitir esa imagen en la entrevista en perjuicio de la valía del solicitante. Además de que podría despertar en el candidato actitudes defensivas, y por tanto, no mostrarse tal como es y no ser claro en sus expectativas profesionales y personales.

Por otra parte, sería muy valioso que los “Jefes de vacantes” tuvieran un acercamiento conceptual y experiencial básico de los atributos relacionales mencionados en este trabajo, ya que algunos de ellos priorizan los grados académicos y la experiencia profesional sobre las expectativas profesionales y personales del candidato; y quizá, en algunos de los casos, ni siquiera son indagados. Al poseer un bagaje conceptual y vivencial del DH y el ECP, el entrevistador ampliaría sus recursos relacionales, lo que repercutiría en la forma de conducir una entrevista de trabajo, pues podría ser más efectiva. En otras palabras, si los atributos del ECP se pusieran en práctica en cada proceso de RYS, probablemente las entrevistas mostrarían un panorama más claro de las personas que buscan integrarse a la institución.

Otro aspecto que quizá pudiera ayudar a detectar las fortalezas y las áreas de mejora en los procesos de RYS, concretamente, en la forma de entrevistar a solicitantes de vacantes, sería aplicar los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron en este trabajo a quienes pasen por este proceso y sean contratados.

Termino este apartado agradeciendo a todos los que participaron en su realización y a todo el que se de el tiempo para leerlo.

## REFERENCIAS

- Acevedo Ibañez, A., & López M, A. F. (2004). *El Proceso de Entrevista, conceptos y modelos*. México: Limusa.
- Aiken, L. (2003). *Test psicológicos y evaluación*. México: Pearson Educación.
- Ardoino, J. (1997). La Implicación. *La Implicación: Noción y concepto* (págs. 1-12). Mexico : Universidad Nacional Autónoma de México.
- Baró, T. (2012). *La gran guía del lenguaje no verbal*. España: Paidós. Recuperado el 19 de Marzo de 2019
- Costa, J., & Segalés, S. (1 de Julio de 2010). Es imposible no comunicar. *Revista Icono14*, 321-328.
- Dantas Guedes, D., & Moreira, V. (2009). El Método Fenomenológico Crítico de Investigación con Base en el Pensamiento de Merleau-Ponty. *Terapia Psicológica*, 27(2), 247-257.
- Dethlefsen, T.y Dahlke, R. (2013). *La enfermedad como camino*. México Distrito Federal: DEBOLSILLO.
- Diccionario filosófico marxista. (3 de Junio de 2019). *Filosofía en español*. Obtenido de Artículos del Diccionario soviético de filosofía:  
<http://www.filosofia.org/enc/ros/herae.htm>
- Fajardo, L. A. (2015). Desarrollo Humano Sustentable: Concepto y Naturaleza. *Revista electrónica de difusión científica – Universidad Sergio Arboleda Bogotá – Colombia*.
- Fernández, A. M., López, M., Borakievich, S., Ojam, E., & Cabrera, C. (2014). La indagación de las implicaciones: un aporte metodológico en el campo de problemas de la subjetividad. *Revista Sujeto, Subjetividad y Cultura*, 5-20.
- García Muñoz, T. (2003). EL CUESTIONARIO COMO INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN/EVALUACIÓN. *Etapas del Proceso Investigador: INSTRUMENTACIÓN.*, 29.
- García, R. (2011). Interdisciplinariedad y sistemas complejos. *Revista Latinoamefricana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 101.
- Gómez, J. M. (1999). *Recursos Humanos Fundamentos del Comportamiento Humano en la Empresa*. Madrid: Ediciones Encuentro.

- Gondra Rezola, J. M. (1978). *La psicoterapia de Carl R. Rogers Sus orígenes, evolución y relación con la psicología científica* (Segunda ed.). Bibao: Editorial Española Desclée de Brouwer, S.A.
- Grados, A. J., & Sánchez, E. L. (2007). *La Entrevista en las Organizaciones*. Ciudad de México: El Manual Moderno, S.A. de C.V.
- Granados P., I. (2 de 12 de 2011). CALIDAD DE VIDA LABORAL: HISTORIA, DIMENSIONES Y BENEFICIOS. *Revista de Investigación en Psicología*, 14(2), 271-276.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). Resultados de la encuesta nacional de ocupación y empleo 2018. *Comunicado de prensa núm. 15/19* (págs. 1-14). Cd. de México: INEGI.
- Jiménez Figueroa, A., & Moyano Díaz, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: Medios para mejorar la calidad de vida. *Revista UNIVERSUM*, 1(23), 116-133.
- Lafarga, J. (2014). *DESARROLLO HUMANO El crecimiento personal* (Primera ed.). México D.F.: Trillas.
- Lafarga, J. (2010). *¿Qué es el Desarrollo Humano en México?* México, D.F.: INDH.
- Lafrancesco, G. (2003). *La investigación en educación y pedagogía*. Bogotá: Magisterio.
- Le Breton, D. (1999). *Las pasiones ordinarias Antropología de las emociones*. Buenos Aires, República Argentina: Nueva Visión SAIC.
- Llanos, J. (2005). *Como entrevistar en la selección de personal*. México: Pax.
- Naranjo, M. L. (2005). Perspectivas sobre la comunicación. *Actualizadas investigativas en educación*, pág. 2.
- Perpiña, C. (2012). *Manual de la Entrevista Psicológica*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Real Academia Española. (31 de Mayo de 2019). *Asociación de Academias de la Lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=L4iu9Mh>
- Riso, W. (1988). *Entrenamiento asertivo*. Medellín: Rayuela.
- Rogers, C. (2013). *El proceso de convertirse en persona* (Octava reimpresión en México agosto 2013 ed.). Ciudad de México, México D.F., México: Ediciones Culturales Paidós, S.A. de C.V.



- Rogers, C. (1985). *Terapia, Personalidad y y Relaciones Interpersonales*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Ruiz, J. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao, España: Deusto.
- Servicio Estudiantes y Extensión Universitaria. (s.f.). *UNIVERSIDAD POLITECNICA DE CARTAGENA*. Recuperado el 11 de 03 de 2019, de [https://www.upct.es/seeu/\\_coie/empleo/recursos/como/ENTREVISTA\\_SELECCION\\_PERSONAL.pdf](https://www.upct.es/seeu/_coie/empleo/recursos/como/ENTREVISTA_SELECCION_PERSONAL.pdf)
- Sierra Escobell, F. (2018). *La docencia. Una relación que da frutos*. San Pedro Tlaquepaque: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- Tellería, J. (2014). Los Dos Discursos del Desarrollo Humano. Las Contradicciones del PNUD. *Revista de Ciencias Sociales*, 18.
- Torres, M., & Paz, K. (16 de Febrero de 2014). Método de Recolección de Datos para una Investigación. *Facultad de Ingeniería - Universidad Rafael Landívar*, págs. 1-25.
- Tudor, K. (2011). Rogers' therapeutic conditions: A relational conceptualization. *Person-Centered & Experiential Psychotherapies*, 2011.
- Unión Editorialista, S.A. de C.V. (22 de Enero de 2019). *El Informador*. Obtenido de Informador: <https://www.informador.mx/economia/Repunta-desempleo-en-diciembre-de-2018-20190122-0052.html>
- Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (1991). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Herder.
- Zohn Muldoon, T., Gómez Gómez, E. N., Enríquez Rosas, R., Casillas Arista, E., Cervantes, S., Moreno López, S., . . . Valencia Vega, D. M. (2013). *Psicoterapia Contemporánea: dilemas y perspectivas*. Guadalajara: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Carta de Consentimiento Informado**

#### **Carta de Consentimiento Informado**

Programa de obtención de grado “PROGRADO”

Alumno: Verónica Vargas Carranza

Asesor: Néstor Velázquez Barrera

Al aceptar mi participación en la actividad referida y respecto al uso de información he sido informado de lo siguiente:

1. Que la utilización del material será sólo con fines académicos que den cuenta del desempeño del alumno sin involucración alguna de instituciones ni de sus integrantes.
2. Que la información utilizada respecto al desempeño profesional sólo tiene por objeto ser analizada y publicada en la forma de un Reporte de Experiencia Profesional (REP) y/o Trabajo de Obtención de Grado (TOG), para obtener la titulación de la Maestría en Desarrollo Humano (MDH) del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).
3. Que en cualquier momento se hará el resguardo pertinente de los datos y de cualquier material que sea solicitado, con el objeto de ofrecer las garantías requeridas para la protección de la información y del derecho sobre la misma.
4. Que la información que se publique será acordada con las instancias correspondientes en el ámbito laboral y con la autorización respectiva.

5. Que, en caso de ser requerido, se informará de los avances en cuanto a la recuperación, sistematización, análisis y reflexión a las instancias laborales correspondientes.
6. Que los resultados obtenidos de los procesos anteriores podrán ser puestos a disposición de quienes firman este Consentimiento Informado.
7. Que todo el material será supervisado solamente por el asesor designado para la construcción del REP y/o TOG que ofrece el Programa “PROGRADO”, mismo que vigilará el resguardo de los datos y el cumplimiento del Consentimiento Informado.
8. Que la publicación de la información en forma de REP y/o TOG será puesta a consideración en dos sesiones públicas: a) en un trabajo grupal donde participan el asesor y otros dos estudiantes inscritos al Programa “PROGRADO”, con el objeto de retroalimentar el trabajo. b) ante un jurado con el objeto de ser sancionado el REP y/o TOG, y en su caso, aprobado como opción de titulación.
9. Que el desarrollo del proceso en su totalidad sólo será informado a la Coordinación de la Maestría en Desarrollo Humano del Departamento de Psicología, Educación y Salud del ITESO.
10. Que, en caso de requerir o solicitarse información adicional, ésta deberá ser aprobada por el asesor del REP y/o TOG o por la Coordinación de la Maestría en Desarrollo Humano del ITESO.
11. Que, en caso de tener alguna duda, se ponen a disposición los datos:
  - a) De la Coordinadora de la Maestría en Desarrollo Humano: Dra. Martha Leticia Carretero Jiménez. Tel: 3669-3434 Ext. 3455. Correo e: [marle@iteso.mx](mailto:marle@iteso.mx)
  - b) Del asesor: Mtro. Néstor Velázquez Barrera. Tel: 33-3945-5720. Correo electrónico: [nestor.velazquez@hotmail.com](mailto:nestor.velazquez@hotmail.com)

---

Firma y nombre completo

---

Lugar y fecha

## **Anexo 2. Entrevista a Candidatos Electos**

1. ¿Si volvieras a participar para la vacante, que cambiarías del proceso de selección y contratación?

2. ¿Alguna vez te han contratado sin entrevistarte?

( ) Si

( ) No

( ) En parte

¿Cómo fue que te contrataron sin entrevistarte?

3. ¿Qué crees que sucedió que te contrataron a ti y no a alguien más?

4. ¿Qué dificultó tu proceso de selección y posterior contratación?

5. ¿Qué facilitó tu proceso de selección y posterior contratación?

6. ¿Consideras que tus expectativas personales se alinean con las expectativas institucionales?

7. ¿Para qué crees que se seleccionan los candidatos?

8. ¿Qué finalidad persiguió tu contratación?

**9.** ¿Crees que es importante que exista un alineamiento entre tu filosofía de vida y la filosofía de trabajo de esta institución?

☐ Si

☐ No

☐ En parte

¿Por qué?

**10.** ¿Consideras que al momento de la entrevista tu(s) entrevistador(es) tomaron en cuenta no sólo tu currículum, sino tu experiencia de vida?

☐ Si

☐ No

☐ En parte

¿Cómo lo hicieron?

**11.** ¿Consideras que al momento de la entrevista tu(s) entrevistador(es) te comprendieron y/o entendieron, con relación a lo que necesitabas durante la entrevista?

☐ Si

☐ No

☐ En parte

¿Cómo te transmitieron dicha comprensión y/o entendimiento? Por favor descríbelo brevemente

**12.** ¿Consideras que al momento de la entrevista tu(s) entrevistador(es) percibieron los significados de tus palabras?

☐ Si

☐ No

☐ En parte

¿Qué palabras o frases utilizaron para hacerte saber que percibieron tus significados?

**13.** ¿Respecto a tu entrevistador(es), cual(es) frases consideras que lo(s) describen? Puedes elegir más de una frase.

- a) Se hacia responsable de sí mismo.
- b) Era auténtico.
- c) Expresaba sus creencias y sentimientos.
- d) Se veía confiado.
- e) Era transparente en su interacción conmigo.
- f) Estaba a la defensiva.
- g) Se mostro como persona.
- h) Daba su mejor cara.
- i) Ejerció su poder sobre mí.

j) Me hizo saber que, en alguna medida, su opinión determinaría si yo obtendría o no el empleo.

k) Si existe una frase que puedas incorporar, por favor hazlo.

**14.** Si tienes otra observación por favor regístrala.

### **Anexo 3. Entrevista a “Jefes de vacantes”**

**1.** ¿Consideras necesaria una mejora al procedimiento de selección y contratación de personal?

( ) Si

( ) No

( ) En parte

¿Qué cambiarías del procedimiento selección y contratación de personal?

**2.** ¿Alguna vez has elegido a algún candidato a vacante antes de entrevistarlo?

( ) Si

( ) No

( ) A veces

¿Qué te llevo a elegir a un candidato sin entrevistarlo?

**3.** ¿Cuáles son tus inclinaciones al momento de optar por un candidato y descartar a otros?

**4.** ¿Qué dificultades te representa elegir a un candidato y descartar a otros?

**5.** ¿Qué te facilita elegir a un candidato y descartar a otros?

**6.** ¿Cuándo eliges a un candidato, consideras que se alineen sus expectativas personales a las institucionales?

**7.** ¿Para qué se seleccionan los candidatos?

**8.** ¿Qué finalidad(es) consideras que persigue la contratación?

**9.** ¿Crees que es importante que exista un alineamiento entre la filosofía de vida de los “Aspirantes a vacantes” y la filosofía de trabajo de esta institución?

( ) Si

( ) No

( ) En parte

¿Por qué?

**10.** ¿Tomas en cuenta a la persona más allá de su currículum, esto es, su experiencia de vida?

( ) Si

( ) No

( ) En parte

¿Cómo lo haces?

**11.** ¿Consideras que comprendes y/o entiendes a los “Aspirantes a vacantes”, con relación a lo que ellos necesitan durante la entrevista?

( ) Si

( ) No

( ) En parte

¿Cómo transmites dicha comprensión y/o entendimiento? Por favor descríbelo brevemente

**12.** ¿Consideras que cuando entrevistas a los “Aspirantes a vacantes” percibes los significados de sus palabras?

( ) Si

( ) No

( ) En parte

¿Qué palabras o frases utilizas para hacerle saber que comprendes estos significados?

**13.** ¿Cuándo entrevistas a un aspirante a una vacante, cual(es) frases consideras que te describen? Puedes elegir más de una frase.

- a) Me hago responsable de mí mismo.
- b) Soy auténtico.
- c) Expreso mis creencias y sentimientos.
- d) Me siento confiado.
- e) Soy transparente en mi interacción con el aspirante.
- f) Estoy a la defensiva.
- g) Me muestro como persona.
- h) Doy mi mejor cara.
- i) Ejercicio mi poder sobre quien busca una oportunidad laboral.
- j) Le hago saber al aspirante que, en alguna medida, mi opinión determinará si obtendrá o no el empleo.
- k) Si existe una frase que puedas incorporar, por favor hazlo.

**14.** Si tienes otra observación por favor regístrala.